



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DO
PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DAS EMPRESAS FAMILIARES (ME E EPP)
NA MICRORREGIÃO BELÉM/PA.**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Elisabeth Santos da Silva.

Orientador: Professor Doutor Sérgio Leonel Pinto da Costa Pontes.

Número da candidata: 30000323

Abril 2021

Lisboa

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu a vida.

Aos meus pais, pela vida (in memoria)

Ao meu marido e aos meus filhos, pela compreensão e paciência neste período do mestrado.

Aos meus irmãos, pelo incentivo.

Ao meu marido e filha Lia, pela sua ajuda nas pesquisas.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo e pela amizade, em especial as amigas Camila e Márcia.

Ao meu orientador, Professor Doutor Sérgio Pontes pelo apoio e estímulo nos momentos necessários, pela confiança que sempre depositou em mim. Obrigada por compartilhar comigo a tua experiência, dando-me oportunidade de poder contar consigo para navegar projetos futuros.

Aos entrevistados das empresas familiares que contribuíram para a concretização deste trabalho.

E a todas as pessoas que colaboraram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

“O êxito da sucessão estará nas boas práticas de governança.”

Hugo Salomone – Presidente do Grupo Savoy

RESUMO

As Empresas Familiares (EFs) são muito respeitáveis na organização empresarial brasileira e mundial. Todas elas permanecem devido à competência arrojada e de comando dos seus instituidores. Entretanto, é na passagem de direção dos instituidores para os seus sucessores que pode existir um certo tipo de obstáculo e dificuldade.

Neste sentido, o presente estudo teve como escopo investigar como ocorre o processo da sucessão e identificar questões críticas e a necessidade de planejamento sucessório empresarial familiar entre o fundador e herdeiros. Por seguinte, foram escolhidas sete empresas familiares, ME¹ e EPP², como experimento de análise e pesquisa, verificou-se que, os empreendimentos familiares iniciam de um sonho e à medida que são estabelecidas criam-se vínculos afetuosos entre proprietários e colaboradores.

Diante de estratégias expressivas e expostas nas empresas familiares em análise, observou-se que o sucessor, em sua totalidade, atua na empresa desde o início da adolescência, desta forma, não há conflito do escolhido, para dar continuidade no negócio é o fato de o sucessor permanecer na empresa por longo tempo, antes da sucessão, o que induz a não adoção da ferramenta do planejamento estratégico para o desenvolvimento do processo sucessório. Em decorrência da não adoção da ferramenta verifica-se a não formulação de critérios e características técnicas profissionais e pessoais para a definição mais assertiva do sucessor.

Tendo em vista as considerações finais e quanto à limitação metodológica, buscou-se as informações coletadas através das entrevistas com os sucedidos, salienta-se o fato de que essas, foram baseadas nas percepções dos entrevistados. Outra limitação seria o reduzido número de empresas analisadas, diante das empresas existentes na microrregião de Belém/PA. Como sugestão para os futuros estudos, seria interessante que se efetuasse uma pesquisa mais aprofundada nas relações envolvendo processos sucessórios, e que contivesse um maior número de entrevistados para a identificação de algum tipo de conflito, já que os entrevistados (antecessor) no presente trabalho, afirmaram não haver nenhum problema desse gênero.

Palavras-chave: Empresa familiar. Sucessão. Cultura Organizacional. Planejamento.

¹ ME – Microempresa, faturamento bruto anual até R\$900mil

² EPP – Empresa de pequeno porte, faturamento bruto anual até R\$4,8 milhões

ABSTRACT

Family Businesses (FEs) are very respectable in the Brazilian and world business organization. All of them remain due to the bold competence and command of their founders. However, it is in the transition from the founders to their successors that there may be a certain type of obstacle and difficulty.

In this sense, the present study aimed to investigate how the succession process occurs and identify critical issues and the need for family business succession planning between the founder and heirs. Next, seven family businesses were chosen, ME and EPP, as an analysis and research experiment, it was found that family businesses start from a dream and as they are established, affectionate bonds are created between owners and employees.

Faced with expressive and exposed strategies in the family businesses under analysis, it was observed that the successor, in its entirety, has been working in the company since the beginning of adolescence, in this way, there is no conflict of the chosen one, to continue the business is the fact that the successor remains in the company for a long time, before the succession, which leads to the non-adoption of the strategic planning tool for the development of the succession process. As a result of the non-adoption of the tool, criteria and professional and personal technical characteristics were not formulated for a more assertive definition of the successor.

In view of the final considerations and regarding the methodological limitation, the information collected through interviews with those who happened was sought, highlighting the fact that these were based on the perceptions of the interviewees. Another limitation would be the small number of companies analyzed, compared to existing companies in the micro-region of Belém/PA. As a suggestion for future studies, it would be interesting to carry out more in-depth research on the relationships involving succession processes, and to contain a greater number of interviewees to identify some type of conflict, since the interviewees (predecessor) in the present work, stated that there was no such problem.

Keywords: Family business. Succession. Organizational culture. Planning.

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do problema	12
1.2 Relevância do tema	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1. Objetivo geral.....	16
1.3.2. Objetivo específico.....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Introdução.	18
2.2 A empresa familiar e o seu processo sucessório.	19
2.2.1 Origem da empresa familiar	19
2.2.2. A Importância da empresa familiar para a economia.	22
2.2.3. Perspectivas das empresas familiares brasileiras.	27
2.2.4. Porque as transições de empresas familiares falham.	28
2.3 Questão da sucessão	30
2.3.1. O processo de sucessão familiar.	32
2.3.2. Planejamento nas empresas familiares.	35
2.3.3. Planejamento do processo sucessório.	36
2.3.4. O sucesso na sucessão.	41
3. METODOLOGIA E HIPÓTESE	47
3.1 Metodologia	47
3.2 Hipóteses.....	48
4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	49
4.1 Caracterizações das empresas.....	49
4.2 Dados relativos à empresa.....	51
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
5.1 Dados relativo à família na empresa	55

5.1.1	Critérios utilizados na empresa nas questões sucessórias.....	55
5.2	Caracterização do atual diretor/presidente da empresa familiar.....	58
5.3	Proposta do processo sucessório em empresa familiar.	59
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
6.1	Limitações e Sugestões de Futuras Pesquisas	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
	WEBGRAFIA.....	83
	ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1-PARTICIPAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES NAS ECONOMIAS NACIONAIS.....	21
TABELA 2- SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES	26
TABELA 3 - PRÁTICAS BASEADA NA EXPERIÊNCIA, DOS AUTORES, RELATIVAS À SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES, REGISTRADAS NA BIBLIOGRAFIA AO LONGO DO TEMPO.....	44
TABELA 4 - DADOS DA EMPRESA.....	51
TABELA 5 - A FAMÍLIA NA EMPRESA	55
TABELA 6 - PREOCUPAÇÕES DO ANTECESSOR EM RELAÇÃO ÀS VÁRIAS FACETAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO	56
TABELA 7 - CARACTERIZAÇÃO DO ATUAL DIRETOR/PRESIDENTE DA EMPRESA	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ATIVIDADE DAS EMPRESAS	52
GRÁFICO 2 - NÚMERO DE COLABORADORES	52
GRÁFICO 3 - VOLUME DE NEGÓCIOS APURADO NAS EMPRESAS.....	53
GRÁFICO 4 - COMO OCORREU A SUCESSÃO DA 1A. PARA A 2A. GERAÇÃO E DA 2A. PARA A 3A. GERAÇÃO.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1-TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS, NO BRASIL	23
FIGURA 2 - TRANSIÇÃO DAS GERAÇÕES	28
FIGURA 3 - MODELO DE SUCESSO PARA A SUCESSÃO DE UM NEGÓCIO FAMILIAR.....	43
FIGURA 4 - ANO DE CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS	51
FIGURA 5 - PROPOSTA - FASES DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS

APEF – Associação Portuguesa de Estudos Franceses.

AEP – Associação Empresarial de Portuga

EPP - Empresa de Pequeno Porte.

EF - Empresas Familiares

ENEF - Encontro de Empresas Familiares

PA – Estado do Pará

FBN – Family Business Net Work

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresa

PIB – Produto Interno Bruto

RBA – Revista Brasileira de Administração

REAT – Revista Eletrônica de Administração e Turismo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UGE – Unidade de Gestão Estratégica

PwC – Price waterhouse Coopers

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

A importância da empresa familiar é bem identificada por Lethbridge (1997) o qual informa que, “em plano mundial, empresas aconselhadas e conduzidas por familiares são responsáveis, ao mesmo tempo, por mais da metade das colocações e, dependendo do país, produzem de metade a dois terços do PIB³”. Para Silva *et al.*, (2017), Cit. por Buchweitz *et al.*, (2019), ReAT, 13(1), publicada em maio/2019, “os empreendimentos familiares são numerosos, atuando amplamente na economia mundial, ante esta comprovação é concebível que exista motivação para que a pesquisa das empresas familiares esteja cada vez mais substancial, a fim de dar base ao entendimento desse estilo de empresa”. Segundo (Coimbra, 2008; Ferreira *et al.* 2011; Laimer *et al.*, 2014; PwC, 2016; APEF, 2016, Cit. por Repinaldo, 2019, p.1) “Em Portugal, 70%-80% das empresas são de natureza familiar. No cenário mundial estão presentes praticamente em todos os setores de atividade e ocupam também um papel extremamente importante, representando entre 65% a 80% das empresas”.

Essas empresas familiares também apresentam muitos problemas gerenciais e operacionais e para que permaneçam com perfil familiar, é necessário que continuem nas mãos de familiares. Isso implica em um processo chamado sucessão, que fará com que a empresa permaneça na família geração após geração.

Bernhoeft (1999) afirma que a representatividade das empresas familiares convencionalmente estabelecidas no Brasil está entre 70% e 90% e Lethbridge (1997) considera que por volta de 90% das corporações, no mundo são familiares. Estas empresas apresentam crescimento contínuo e competitivo no mercado e ocupam seu espaço, destacando-se, mundialmente apesar de sua característica sentimentalista e paternalista. Sinteticamente, são de suma importância para economia.

De acordo com Borges *et al.*, (2012) companhias familiares são avaliadas como partes proeminentes do ponto de vista econômico e igualitário. Diferentes estudos abalizam para a prioridade desse tipo de sociedades em economias adiantadas e emergentes, colaborando de modo expressivo para a geração de ocupação e renda. Além da seriedade da empresa familiar no incremento econômico de uma país, estudiosos avaliam que cada empresa familiar tem um padrão adequado de gestão, fundamentado em valores da família proprietária e na dinâmica do

³ PIB – Produto Interno Bruto

regulamento geracional dos atores sociais que dela fazem parte, alterando a preferência da pessoa para ocupar o cargo do instituidor, entusiasmados por dados de crescimento econômico local (Lethbridge, 1997; Gonçalves, 2000; Grzybovski, 2004; Reinert, 2019).

O procedimento de sucessão das empresas familiares, deve estar absolutamente ligado à estratégia empresarial, pela pretensão de que a empresa permaneça nas mãos da família. Assim, conforme Matias (2018), a empresa necessita questionar seu caráter instrumental que pode privilegiar certo grupo de acionistas, ou núcleo familiar, para inferir sua verdadeira função social. Mediante o conceito dos estabelecimentos familiares para o desenvolvimento econômico do país e o empenho em seus progressos de gestão, faz-se imprescindível uma maior dedicação e cuidado dos competentes gestores no comando da organização, uma vez que sua metodologia decisória é considerada difícil por miscigenar valores pessoais e empresariais. Um plano cuidadosamente formulado é útil na resolução apropriada das questões, conforme refere Longenecker (2017).

O pensamento essencial norteador das táticas de sucessão nas empresas familiares, precisa investir além do significado de escopos e finalidades expostos na ocasião da sucessão. Assim, Grzybovski (2002) apoia a necessidade de mais pesquisas sobre o tema com a finalidade da preservação das empresas familiares após 3^a. e 4^a. geração.

A benfeitoria maior vem de trabalho partilhado em equipe, desenvolvido através do comprometimento com o plano de ação detalhado para o herdeiro-sucessor, no qual estão incorporadas as tarefas que cada envolvido no processo (membro da família ou não) deve se tornar responsável.

A empresa familiar, que por um lado conta com habilidades únicas para superar desafios e problemas enfrentados por todas as empresas, por outro lado precisa aprender a lidar com complexas questões de fundo emocional. A dinâmica familiar dá uma dimensão muito maior à operação dos negócios, que pode dificultar a administração da empresa. Empregar e desempregar, treinar e satisfazer empregados, bem como acompanhar o contexto macro ambiental tornam-se ações mais complexas quando membros da família estão envolvidos. Mesmo assim, muitas empresas familiares sobrevivem por décadas, mas um número muito maior se desintegra por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas e a ausência de planejamento da sucessão (Grzybovski, 2002).

Com base nessas informações literárias, ou seja, considerando a importância do processo sucessório e que o tema carece de mais investigação, o estudo se propõe a verificar se as empresas familiares na microrregião de Belém/PA planejam a sucessão empresarial, conforme as diretrizes estratégicas ou demandas atualizadas no mercado. Portanto, conforme

Oliveira (2010) é da índole humana a investigação pelo contentamento de obrigações econômicas, sociais e pessoais, induzindo de contínuo à geração de riqueza. Importantes empreendedores direcionam sua atenção, em tempo, com o futuro das propriedades materiais que estabeleceram, de que forma as preservar, para quem deixá-las e com qual finalidade. É evidente empenhar-se no processo de sucessão para que esta aspiração se execute no tempo apropriado. Gerenciar a demanda sucessória constitui tomar deliberações de caráter preservativo, ou seja, decidir o que deve ocorrer e como deverá, a empresa, desenvolver-se pelas contíguas gerações.

A realidade observada e vivenciada pela autora da dissertação, nas intervenções realizadas em empresas familiares, no âmbito da pesquisa, ou seja, na região metropolitana de Belém, assim como em outras regiões do Estado do Pará, no Brasil, justificariam a escolha do tema, por si só.

Todavia, e mais importante, ainda, é o fato de que, nas pesquisas bibliográficas, tanto de lavra brasileira, como europeia, ou, de resto, originária de outros continentes, as eventuais teses, dissertações, estudos, conforme pesquisa feita até 2020, ainda não representam um quantitativo cuja importância do tema justifica e exige.

Autores como (Santos *et al.*, 2016, *Cit.* por Hayashi, 2019, p.15), concordam com a opinião de que o estudo é precário na sua especulação, a despeito da análise bibliométrica efetuada, utilizando como alicerce os artigos expostos nos anos de 2004 a 2015 e como parâmetros Ebsco host research data bases (EBSCO), Scientific Direct e Scopus e nos eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) apresente que 19% dos periódicos, na época, abordaram esse assunto. O mesmo raciocínio tem (Bird, *et al.*, 2002 *Cit.* por Santos *et al.*, 2017, p.159), ao constatarem o mesmo percentual concernente às divulgações sobre o assunto.

Segundo Araujo *et al.* (2018) a despeito do conceito sobre a temática, ao contrário da prospecção de cenários para as grandes empresas, onde se observa um amplo conjunto de divulgações a respeito (Wright, 2005; Ratcliffe, 2006; Saurin *et al.* 2008, Franco *et al.* 2011, *Cit.* por de Araujo *et al.* 2018) e atenção de processos computacionais fortes para situações peculiares (Silva *et al.* 2015), existe insuficiente amparo na bibliografia científica acerca de modelos competentes em colaborar para que empresas familiares de pequeno porte se ajustem aos fundamentos do diagnóstico de cenários e apoiem na ideia acerca de futuros possíveis/desejáveis, em especial no que concerne ao método sucessório (p.163).

Como declarado por Muñoz *et al.* (2020, pp 199-200):

assim, como Jaramillo (2005) menciona, as empresas familiares são fundamentais no contexto econômico nacional, pois permitem a geração de emprego, renda, flexibilidade de trabalho, adaptabilidade e aprendizagem. No entanto, é curioso ver como, ainda com a importância citada, é difícil encontrar censos atuais consolidados sobre estas unidades de negócios. Além do exposto, o estudo da empresa familiar torna-se relevante, sendo um tema que, embora referido em várias ocasiões na literatura científica, não baseadas em um consenso sobre sua definição, implicações e características (Vélez *et al.*, 2008). No entanto, tem uma dinâmica particular que vínculos (família, propriedade e empresa. (tradução da pesquisadora).

1.2 Relevância do tema

Evidencie-se que, conforme amplamente demonstrado, as empresas familiares representam um importante segmento do setor econômico, responsável pela implementação de ações que valorizam, via de regra, economias locais, podendo ser compreendidas como imprescindíveis ao desenvolvimento econômico de uma determinada região, que neste estudo versa acerca da região metropolitana de Belém, entretanto não é exclusiva da realidade investigada por estudo, mas também presente em outros lugares onde a presença desses empreendimentos torna-se vital para a própria sobrevivência da sociedade em que se acham inseridas (dos Silva 2019).

Nave, *et al.* (2020, p.3) declararam, a partir de estudos da Associação das Empresas Familiares (AEF, 2018) que, em Portugal, no ano de 2019 mais de 70% dos empreendimentos possuem uma estrutura e um domínio familiar, cooperando com 60% do PIB, correspondendo em torno de 50% da empregabilidade do país.

Sucedimento empresarial é uma fase determinante para a sustentabilidade das empresas familiares. Não se trata de um evento excepcional e não deve se ponderar como uma ocasião isolada, quando o antigo condutor transfere a tocha para o novel condutor, contudo trata-se de método com caracterização lógica de progresso e busca a perpetuação do empreendimento (Villarinho, 2011; Macedo, Salmeron, 2018). A Investigação Global a propósito de Empresas Familiares explorado pela PwC (2016), divulga que 43% das empresas familiares europeias não tem o entendimento na elaboração de um plano de sucedimento e, somente 12% consegue chegar a terceira geração. Além disso, Oliveira (2010) afirma que apenas 5% das empresas permanecem, no mesmo grupo familiar, até a terceira geração, o que representa um potencial risco para a economia local.

Ainda considerando a importância do presente estudo foi realizada, a partir da plataforma google acadêmico, uma pesquisa exploratória acerca do tema proposto. Foi utilizado os seguintes descritores: “sucessão”, “empresa familiar”, “pequeno e médio porte”, “portugal”, no qual foram identificados 1.330 trabalhos, considerando o período de 2020. Para seleção

inicial dos trabalhos identificados, foram utilizados como critérios de inclusão: artigos e dissertações, na língua portuguesa e inglesa e que trouxessem, no seu resumo, a indicação do assunto sucessão empresarial de empresas familiares em Portugal. A partir da leitura dos resumos foram identificados apenas dez trabalhos relativos ao tema o que indica uma baixa produção científica referente ao tema da pesquisa, em Portugal. Buscando contextualizar a produção científica, no Brasil, foi realizada nova pesquisa a partir dos seguintes descritores: “sucessão”, “empresa familiar”, “pequeno e médio porte”, “brasil”, sendo identificados 1.960 trabalhos no mesmo período. Porém submetidos à análise, mediante a leitura dos resumos, ficou constatado uma quantidade de apenas sete trabalhos, versando, objetivamente, sobre o assunto objeto da investigação. (anexo A).

Desta maneira, a atual pesquisa justifica-se ante as dificuldades enfrentadas pelos executivos de empresas familiares onde observa-se que dificuldades relacionais no dia a dia da empresa sucedem de ações e reflexos das afinidades parentais demonstradas no recinto corporativo.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Matérias pertinentes a continuação de empreendimentos familiares de pequeno e médio porte correspondem a intensa reflexão de estudos acadêmicos, pelo respeitável papel na economia de todos os países, representada por estas empresas e, sendo apontadas com vasta expressão econômica em termos de Produto Interno Bruto (PIB). Entretanto, há raras empresas com estas características que resistem à mudança de administração e poucas são as que atingem à terceira geração do instituidor (de Souza *et al.* 2011).

Isto posto, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar a relevância da implementação de um planejamento estruturado na execução do processo sucessório em empresas familiares de médio e pequeno porte, a fim de que permaneçam sob o comando da família por sucessivas gerações. Firma-se a pesquisa no sentido de identificar a existência de planejamento formal de modo a garantir a sobrevivência dos empreendimentos familiares, e tendo o intuito de chamar a atenção para a necessidade da utilização de estratégias que auxiliem o desenvolvimento do processo sucessório, de maneira a atenuar os conflitos que emergem nessa fase importante do ciclo de vida dessas empresas.

1.3.2. Objetivo específico

Como consequência do objetivo geral, perspectiva-se alcançar, igualmente, um conjunto de objetivos específicos. Com efeito, construir uma base de informações que acrescente no planejamento e desenvolvimento empresarial constitui um objetivo específico desta investigação. No entanto, a despeito dos plausíveis obstáculos da pesquisa, acredita-se que o evento lance uma luz sobre os amplos desafios dos procedimentos sucessórios que permanecem reprimidos as pequenas e médias empresas familiares. De igual forma, apresentar um modelo com encadeamento de fases do processo sucessório, replicável nas empresas e recomendações à consolidação do processo sucessório. Dessa forma, mencionou-se desenvolver competências gerenciais assertivas.

Para alcançar os objetivos propostos a dissertação apresenta a estrutura que se explicita. O capítulo 2 é dedicado à revisão da literatura. Com efeito, na elaboração do estudo foi pesquisada a forma em que é implementado o processo sucessório das empresas familiares, identificada a origem, a importância para a economia, quais as perspectivas e a importância das transições de comando. O estudo avança na exposição do processo sucessório frente à cultura organizacional, o processo sucessório propriamente dito, a essencialidade do estabelecimento desse processo, e sua existência ou não na vida das empresas pesquisadas, bem como as naturais consequências da presença ou ausência de planejamento sucessório.

Dando sequência, no capítulo 3, são apresentadas metodologia e hipóteses, no capítulo 4, expõe-se os resultados da investigação e no capítulo 5 a discussão dos resultados, mapeando e avaliando as empresas pesquisadas e seus dirigentes. Por fim, serão destacadas as considerações sobre o trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução.

Uma vez o problema identificado, relativo à “Sobrevivência das empresas familiares: a importância do planejamento sucessório das empresas familiares (⁴ME e ⁵EPP) na microrregião de Belém – PA”, este projeto de investigação, conforme referido na introdução deste trabalho, busca verificar a existência e efetiva implementação de um plano formal, de sucessão nas empresas familiares e cuja resposta permitirá aclarar a solução para o problema identificado.

Consequentemente, este capítulo contempla duas partes distintas, embora relacionadas.

Inicialmente, apresenta-se a característica em definir contextos relacionados com a origem da empresa familiar e demonstra-se no escopo desta investigação apresentada, a relevância económico-social destas empresas no contexto a nível mundial e nacional brasileiro.

Numa segunda parte, identificam-se os diversos estudos cujo objeto versou o porquê as transições das empresas familiares, ao longo das gerações, falham. Subsequentemente, esses estudos obtiveram uma discussão acerca do planejamento estratégico e financeiro, considera-se uma argumentação em relação ao desenvolvimento de estruturas legais e contábeis.

Aborda-se, também, na segunda parte, a questão da sucessão e a cultura organizacional nas empresas familiares, procura identificar a conduta e a importância da família presente nas negociações da empresa. Para além debate-se o processo sucessório nas empresas familiares. Por seguinte, é possível identificar as dificuldades no processo vocacional entre os herdeiros participativos como acionistas. Portanto, a partir dessa visão é notória a insegurança quanto ao futuro da empresa.

Por último, considera-se que a investigação deve encontrar suporte numa teoria. Davis (1982), defende que para que a sucessão ocorra na família, deve haver três componentes: um líder, um sucessor e um mecanismo pelo qual a transição ocorra.

Assim como (Padua 2004, *Cit.* por Repinaldo, 2019, p.17), revela para que a sucessão aconteça na família, deve observar-se as etapas: elaboração do planejamento, criação de estruturas organizacionais e processo de profissionalização, treinamento e desenvolvimento do sucessor.

⁴ ME – microempresa – faturamento bruto anual até R\$900mil.

⁵ EPP – empresa de pequeno porte – faturamento bruto anual até R\$4,8 milhões.

Identifica-se, num conjunto de teorias possíveis, aquela que possa enquadrar, conceitualmente, o relato de satisfação retrospectiva com o planejamento sucessório familiar.

2.2 A empresa familiar e o seu processo sucessório.

2.2.1 Origem da empresa familiar

A maior parte das empresas tem seu início com as opiniões, o comprometimento e o investimento de pessoas arrojadas e seus parentes. Casais juntam as economias e juntos iniciam um empreendimento, os filhos participam no comércio dos pais desde pequenos brincando de ir negociar após o horário escolar, e, na maior parte das vezes, a perspectiva dos pais é que os filhos tenham interesse pelos negócios da família. O sucesso e o prosseguimento do negócio é o sonho de todos os empreendedores (Ricca, 2012).

De acordo com as pesquisas da Revista Fortune (Tondo, 1999; Gersick *et al.* 1997), sobre o comparecimento das empresas familiares: Brasil – mais de 95% das empresas; Chile – 65% dos grandes e médios empreendimentos, sendo 90% de todas as empresas; Canadá – 90% dos aglomerados; Suíça, entre 85 e 90% de todas as empresas familiares; México em 80% de todas as organizações familiares.

A pesquisa da revista Fortune (Tondo, 1999; Gersick *et al.* 1997) registra também, a representatividade das empresas familiares nos seguintes países: Espanha com 71% dos estabelecimentos; Portugal tem uma representatividade de 99% das pequenas e médias empresas, Itália apresenta que 99% são empresas familiares, destacando a indústria com índice acima de 61% dessas empresas. As estatísticas apresentam nos Estados Unidos as empresas familiares têm a variação entre 80% e 98%, de acordo com o domínio da empresa. Gersick *et al.* (1997), consideram que tais empresas significam 35% das 500 maiores empresas familiares instaladas.

Existe, ainda, bastantes incongruências nas informações, porquanto dependem muito da definição sobre empresa familiar utilizada na referida pesquisa. De alguma maneira “há avaliações alvitando que entre 65% e 80% de conglomerados, no mundo, são familiares” (Buang, *et al.* 2013, *Cit.* por Coelho, 2017). É fato que muitas dessas corporações são pequenos domínios com uma expectativa que nunca irão desenvolver-se ou passar para outras gerações. Entretanto, é fato também que muitas delas estão dentre as maiores e mais prósperas do mundo.

Registros de Borges *et al.* (2015) relatam que as empresas familiares têm uma grande contribuição na economia brasileira. Indústrias nacionais de grande porte surgiram através do empenho particular de homens, mulheres e seus filhos, que com dedicação e coragem transformaram-se em corporações de modelo mundial. Existe hoje no país empresas familiares

de todos os tamanhos, prevalecendo às micro e pequenas, sendo responsáveis por 41% do total e 27 milhões de cargos protocolares e 20% do PIB⁶.

Historicamente, a empresa familiar nasceu no Brasil quando da entrada das capitâneas hereditárias, sendo início do século XIV, após o território ter sido encontrado por desbravadores de Portugal. Os herdeiros dos capitães, administradores dos lotes, tornavam-se os sucessores das terras (Martins *et al.* 2008).

Lopes (2015) afirma que o progresso das empresas familiares teve seu início na era artesanal, onde os seus produtos eram fabricados em família. Entretanto, a revolução industrial foi responsável pelo procedimento de mudança da empresa familiar. Até as pequenas empresas, para concorrer com as grandes empresas apelaram a outras formas de negócio, assim, o modelo artesanal perdeu a sua força. Galli (2006) entende que no Brasil as empresas familiares ascenderam posteriormente às duas grandes guerras mundiais. Este fato é comprovado devido ao fluxo migratório procedente dos países que estavam em guerra, pois, aqui chegando, montaram negócios para sobrevivência da família.

Tendo em vista a abertura comercial, ocorrida no século XX, na década de 90 durante o governo Collor, ano 1995 e o aumento da concorrência internacional, fato que dificultou os seguimentos conduzidos por empresas familiares, assim, estas empresas foram em busca de novos desafios. Considerada como empresa dominadora no mundo, a empresa familiar ocupa um grande lugar na área econômica e na área social do país. Ricca (2012) afirma que a maior ansiedade dos dirigentes, de empresas familiares, é a sobrevivência do empreendimento, nas gerações seguintes.

O periódico Exame (2019), publicou informações noticiados pelo IBGE⁷ e SEBRAE⁸, onde apontam que 90% dos empreendimentos estabelecidos no Brasil ainda são empresas familiares. Representando 65% do PIB e 75% da potência de trabalho permanecem centralizadas nestes grupos. Considerando-se que a empresa familiar signifique a espinha dorsal da economia nacional e, conforme a pesquisa, a cada 100 empresas dessa categoria 70% não sucedem a geração do fundador e somente 5% conseguem chegar à terceira geração (Oliveira, 2010).

Não obstante, as evidências relacionadas quando da mudança do sucessor, o número de empresas familiares, vem crescendo nos últimos anos, e admitindo a posição de comando no

⁶ PIB – Produto Interno Bruto

⁷ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

⁸ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

mercado. A causa essencial para esta modificação credita-se ao novo padrão de gestão, permitindo, assim, revolver colisões internas, a concepção de procedimentos mais dinâmicos e inserção de novas técnicas objetivando ao incremento dos negócios.

Tabela 1-Participação de Empresas Familiares nas Economias Nacionais

PAÍS	EMPRESAS FAMILIARES (%)
Alemanha	79%
Brasil	95%
Canadá	90%
Chile	65%
Espanha	71%
Estados unidos	80 a 90%
França	83%
Itália	99%
México	80%
Portugal	99%
Suíça	85 a 90%

Fonte: Adaptação Revista Fortune⁹; da Silva¹⁰

⁹ Revista Fortune (Tondo, 1999; Gersik et al. 1997) pp15-16

¹⁰ da Silva S.O.(2020). Propriedade, Gestão e Conselhode Administração: Evidência para Empresas Familiares.

2.2.2. A Importância da empresa familiar para a economia.

As corporações familiares têm uma importância evidente no panorama econômico mundial e brasileiro, Bermeo, C., & Mera, P. (2017). Desta maneira, é fundamental dimensionar a importância destas empresas para a economia do país e para a geração de renda e empregos. A pesquisa realizada pela consultora McKinsey (2018), confirmou que 65% destes empreendimentos, com uma rentabilidade anual de 200 milhões de dólares, no Brasil, competem a famílias. As empresas existentes, no mundo, grande parte tem sua procedência como negócio familiar.

Donatti (1999) e Sabinelli (2018) expõem que as empresas familiares são divididas em: modelo tradicional, de capital fechado, onde a família tem domínio dos negócios não tendo transparência financeira e administrativa do empreendimento; a empresa de capital aberto, considerado o segundo modelo, como híbrida, onde a administração da empresa, em sua maioria, é exercida por profissionais que não fazem parte da família, porém a família continua com o controle da empresa e um terceiro modelo é caracterizado por ações disponibilizadas no mercado. Entretanto, neste caso, a família detém a maioria das ações, os proprietários são majoritários, assim têm influência nas deliberações, mesmo não participando da administração no dia a dia.

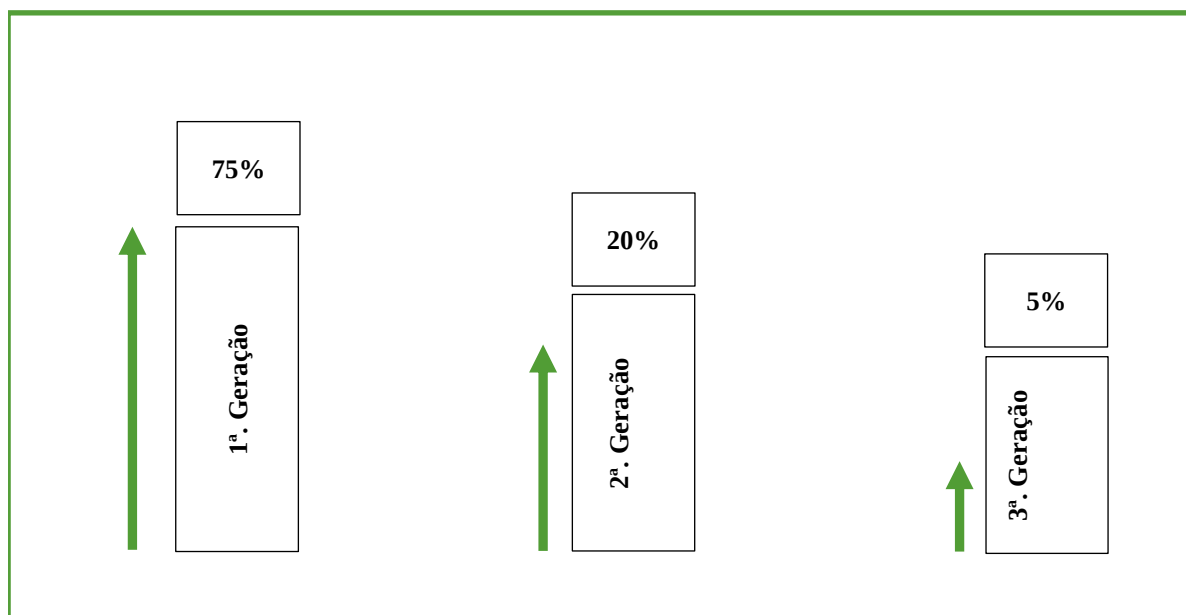
A empresa familiar é o empreendimento de maior número no país e no mundo. Essa certificação tem como base pesquisas realizadas pelo FBN - *Family Business Network*, onde evidenciou os seguintes dados: Espanha 70%, Inglaterra 75%, Alemanha 80%, Brasil 90%, das empresas familiares dominam o comércio, sendo as empresas gerenciada pelos membros da família. Assim sendo, a organização é muito importante para a economia nacional gerando emprego para muitas famílias. Os grupos familiares, nos Estados Unidos, empregam 62% da eficácia de trabalho, o equivalente a 64% do PIB, movimentando desta forma 2/3 da bolsa de Nova York. (Dalla Costa, 2006; Castadello, 2012; Camargo, 2018).

Gosdon *et al.*, (2018), em suas pesquisas verificou que as empresas familiares produzem 50% do Produto Nacional Bruto (PNB) dos Estados Unidos, desta maneira aproveita metade da força de trabalho. Na Europa, elas contêm o segmento das pequenas e médias empresas, e, em determinados países chegam a puxar a maior parte das grandes empresas. Entretanto, na Ásia, o desenho de domínio familiar modifica conforme a convenção com as nações e culturas, contudo as empresas familiares tomam atitudes influentes em todas as economias mais adiantadas, com ressalva da China.

Na América Latina, há corporações construídas e controladas por famílias e significam a principal forma de domínio privado nas superioridades dos domínios industriais. O dado foi publicado conforme reportagem da revista RBA¹¹ (2017), divulgando o estudo “tudo em família”, onde comunica que não há informações peculiares atualizadas, bem como não existe divulgação pelos órgãos IBGE¹² e SEBRAE¹³ sobre o número de empresas familiares existentes, a última foi publicada em 2016 pela PwC consultoria.

Dada a importância e a representatividade que as empresas familiares possuem, é importante ressaltar um problema muito comum praticamente a todas elas: o processo sucessório. A vida média das empresas não familiares no Brasil é de cerca de doze anos, enquanto a de familiares é de nove anos. De acordo com as estatísticas 75% das empresas familiares permanecem no domínio dos fundadores, 20% destas empresas estão sob a gestão da segunda geração, ou seja, dos filhos dos fundadores, apenas 5% estão sob autoridade das seguintes gerações. Significa que a maior parte das empresas familiares atuantes no mercado ainda tem que passar por esse processo. Das empresas familiares que passam pelo processo sucessório, 30% continuam na segunda geração e apenas 5% na terceira geração (Oliveira, 2010).

Figura 1-Taxa de sobrevivência das empresas familiares brasileiras, no Brasil



Fonte: (Oliveira, 2010).

¹¹ RBA – Revista Brasileira de Administração

¹² IBGE – Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico

¹³ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Na investigação executada pela empresa de consultoria Comatrix Gestão & Consultoria (2017) observa-se um aumento nas informações onde é exposto que as empresas familiares satisfazem uma ampla parcela da reserva nacional, onde são responsáveis pelo desenvolvimento de diferentes segmentos, sendo destaque na indústria de alimentos e bebidas.

Não obstante essas empresas dominarem mercados diversificados, há uma observação sobre o seu desempenho no Brasil e no mundo, onde tem sido delineado um cenário não muito animador, uma vez que as empresas familiares ME e EPP, sofrem com a deficiência de profissionalização, sendo a retaguarda desses comércios, agravado quando o instituidor não está mais no domínio das empresas (Polat, 2020).

A análise efetuada pela PwC (2019) no artigo Global Family Business, avaliou ser a sucessão um dos passos mais respeitáveis para o sucesso de uma empresa conduzida por elementos da própria família. Entretanto, somente 15% debatem a matéria de maneira alinhada e apenas 12% atingem a terceira geração. Chegou-se à conclusão através da execução de 2.800 encontros em 50 países com os responsáveis, atuantes nas empresas e sendo os tomadores de decisão. Este percentual exposto, pode ser um fator preocupante para quem conjectura abrir um negócio familiar, porém com projeto bem elaborado, o cenário restritivo pode modificar.

Na opinião de Zohar¹⁴ (2017), sócio da empresa de consultoria em gestão focando a origem de ganhos, Comatrix, imputa esse declínio da longevidade das empresas familiares, devido problemas expostos por gestores que não usam o princípio da entidade, isto é, não há separação financeira entre a família e os negócios. Zohar (2017) afirma: “Entendemos que uma empresa dirigida pela família necessita cultivar os reconhecimentos de família, oportunidade e gestão de forma independente, entendendo o alcance entre eles”. Porquanto a não divisão desses itens são fatores que induzem à desordem da empresa e a incoerência em persistir por mais gerações, destaca Zohar (2017).

No Brasil, as empresas familiares são responsáveis por mais de 65% da geração de empregos diretos e, também, 60% da produção nacional Oliveira (2006). Elas estão presentes em todos os setores e têm diversas proporções, conforme refere Dalla Costa (2006). Podem-se encontrar lojas de bairros, grupos de telecomunicações, bancos, siderúrgicos e redes de supermercados sendo comandados por uma família.

¹⁴ Claudio Zohar, Sócio da Comatrix gestão & consultoria – entrevista ao site da Fispal, fala sobre os desafios da sucessão nas organizações familiares. Leia a notícia em <http://blog.fispaltecnologia.com.br/> apenas 12% das empresas familiares chegam a terceira geração; veja o que fazer para não integrar a estatística.

Bornholdt¹⁵ (2016) Durante o Encontro de Empresas Familiares, ENEF¹⁶, em matéria destacada por seus organizadores, declara não haver mutação de cenário, nem discordância ao falar o seguinte: "Em países democratas e de maneira econômica saudável, as Empresas Familiares resumem a fundação da Economia".

Foi destacado, pelos criadores do evento ENEF, sobre as estatísticas e subsídios fazendo referência a empresas familiares onde não é possível ter uma base única de dados, as informações foram investigadas com base em leituras, especulações e conferências assistidas. Entretanto, as empresas familiares, no cenário econômico, estudado naquele evento, 75% do conglomerado do mundo é familiar e responsáveis entre 40 e 80% da geração de colocações. Ainda se tem os seguintes destaques para as empresas familiares: Brasil 40% do PIB é gerado por estas empresas e, 75% da força de trabalho é empregado das empresas com direção de famílias, na mesma investigação a base no Japão é de 90%, na Itália de 94% da força de trabalho pertencem a estas empresas.

A continuidade da empresa familiar é um momento decisivo e é durante ou após a sucessão que a grande maioria atinge ao colapso. Desta forma, o estudo deseja propor e examinar como o perfil de empresas avaliadas influenciou no modo como as sucessões foram abordadas.

O processo da sucessão é um fato determinante nas organizações familiares, sendo uma fase em que necessitarão obter o sucesso e a maturidade no mercado, sem dúvida, um diferencial entre as empresas que abortam e as que prevalecem. O andamento da sucessão, em geral, marca momentos de confusão permitindo a relação familiar tornar-se complexa, mormente a falta de regras e normas instituídas entre os membros da família (Staudt, 2006).

A sucessão, em algumas empresas, transcorre de forma equilibrada, entretanto, para outras, significa um momento muito delicado. A inquietação ocasionada na sucessão na empresa familiar, estimula a análise deste processo, porquanto no Brasil quase não existem empresas dirigidas pela terceira e quarta geração, de acordo com as pesquisas está situada na casa dos 35% a 15% a permanência de empresas familiares (Lank, 2001). O processo sucessório tem sido apresentado como o maior obstáculo nas empresas familiares. Segundo a AEP¹⁷

¹⁵ Dr. Werner tem realizado palestras sobre sucessão pelo Rio Grande do Sul, como agenda do ENEF. Consultor da Empresa Werner Bornholdt Consultores, empresa porto alegre de consultoria e gestão especializada em processos de sucessão familiar e reconhecida como uma das mais importantes do Brasil, que realiza o evento junto com a Imersões Educação e Desenvolvimento.

¹⁶ ENEF – Encontro Nacional de Empresas Familiares

¹⁷ AEP - Associação Empresarial de Portugal.

(2011), em Portugal somente 50% das empresas familiares resiste na 2ª. geração e 20% na 3ª. geração. Este evento tem movido a que diversos investigadores se dediquem a entender quais os fatores que afetam o procedimento de sucessão. (Marles *et al.* 2017, *Cit.* por Lisboa, 2018, p.26).

Todavia, avaliações indicam que apenas 30% destas empresas resistem à segunda geração e tão-somente 5% em todas cem empresas atingem à terceira, segundo dados do IBGE¹⁸(2016).

A tabela 2 sintetiza os percentuais de sobrevivência das empresas familiares, adotados pelos múltiplos estudos referenciados.

Tabela 2- Sobrevivência das empresas familiares

AUTOR/ANO	GERAÇÕES		
	2ª.	3ª.	4ª.
Bedê <i>et al.</i> (2014)	30%	5%	
Freitas; Frezza (2005)	30%	-	
Gersick <i>et al.</i> (1997)	40%	10%	
Gonzalez <i>et al.</i> (2018)	44,2%	4,4%	
Aguiar, B. D. S., & Do Vale, M. S. (2018)	30%	5%	
IBGE (2016)	30%	5%	
Lank,(2001)	-	35%	15%
Lisboa (2018)	50%	20%	
Macedo (2018)	33%	14%	
Medeiros, <i>et al.</i> , 2019, <i>Cit.</i> por Souza <i>et al.</i> 2020, p. 76	30%	14%	
Oliveira (2010)	20%	5%	
SEBRAE (2016)	30%	5%	
Souza <i>et al.</i> ,(2019)	40%	10%	

Fonte: Elaboração própria, baseada na revisão de literatura realizada pela pesquisadora.

Para modificar esse identificador, a profissionalização, dos gestores, das empresas familiares é considerada peça-chave para o sucesso e perpetuamento dos comércios. Além de regular altos modelos de direção, gestão e performance, a profissionalização ao mesmo tempo minimiza as confusões familiares que podem, em seguida, afetar os bons resultados e a supervivência do negócio.

¹⁸ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

De acordo com (Polat, 2020, *Cit.* por Mucci, 2020, p.5) A discussão da profissionalização das empresas familiares não se trata de uma questão se deve ou não ocorrer, mas sim em que momento. Nesse sentido, a profissionalização é inevitável em algum momento da trajetória da empresa familiar, considerando que ela permite a essas empresas sobreviverem, competirem, crescerem e preservarem o seu legado junto à sociedade, garantindo sua sobrevivência e operando de forma eficaz e eficiente.

Pelo número expressivo de empresas familiares, é possível analisar algumas daquelas que estão fazendo, ou já fizeram, sua sucessão, o modo como fizeram e os resultados alcançados. Em contrapartida, todo o referencial teórico servirá como base. Porém, não como regra para o planejamento do processo de sucessão. Tomando-se a prática e a teoria, busca-se encontrar evidências de atitudes que podem favorecer o crescimento das empresas familiares, no que diz respeito a sua gestão e, especificamente, à sucessão.

2.2.3. Perspectivas das empresas familiares brasileiras.

Filipin, *et al.* (2016) corrobora com a especulação que, se inquirida a procedência das contemporâneas riquezas brasileiras, acha-se que, de cada 100 indivíduos prósperos, pessoas que exibem empresas e riqueza significativa, somente 18% se deve a um certo tipo de herança. Os demais 82% só chegaram aonde estão porque construíram o próprio empreendimento, desenharam o próprio sucesso e estão na primeira geração. Boa parte dessas novas fortunas é oriunda do agronegócio, ramo que vem transformando o mapa econômico nacional.

Martins *et al.* (2008) ao ponderarem a propósito de empresas familiares brasileiras ante o atual cenário econômico, declaram que “demanda de inclusão internacional do país sucedeu em um período de grandes modificações na economia mundial, de maneira especial por consequência da globalização”. Como seria de esperar, esse quadro afetou de maneira significativa as empresas familiares brasileiras, dando margem às mais distintas interpretações sobre o papel dessas empresas nessa nova realidade.

As empresas familiares brasileiras terão de se diversificar para sobreviver e, em larga medida, adotar o modelo dos conglomerados, criando holding familiar. De fato, Lodi (1993, p.49) declara que “os diversos grupos de importância, ou seja, a família, os donos, desempenham sua autoridade e influência no dia a dia durante uma temporada muito longa de existência da empresa. Todo gestor é um manancial de provocações e de investigações que pode deliberar o evento de situação emocionais que comprometem os procedimentos de plano ou de tomada de deliberação da empresa”.

Assim, no caso de uma empresa familiar, para se precaver diante de eventuais prejuízos no futuro, o patriarca transmite a administração da empresa para seus filhos, que ficarão incumbidos de dar continuidade na administração da empresa após seu falecimento. Esta prevenção convém para impedir uma provável sucessão inesperada da empresa, assim evitando uma possível falência da empresa, dependendo da futura administração (Zamboni, 2014, *Cit. por Righetto, 2017*).

2.2.4. Porque as transições de empresas familiares falham.

Uma transição de negócios familiares bem-sucedida é aquela que resulta na continuação de um negócio próspero após uma transferência intergeracional de propriedade. Assim como construir uma empresa, a propriedade bem-sucedida, no processo de transferência exige preparação, disciplina e um sentido honesto e lúcido do trabalho. Griffiths (2018) faz referência a pesquisa do início do século XXI indica que a taxa de falha das transições de empresas familiares é de impressionantes 70% em cada geração. Isso significa que, se dez famílias de primeira geração desenvolvem planos de transição, apenas uma dessas famílias permanecerá no controle dos negócios até a terceira geração. Demonstrado as transições apresentadas pelo autor.

Figura 2 - Transição das gerações

Transição de primeira geração				
10 famílias - primeira geração	x	Taxa 70% de falha	=	7 planos de sucessão falham
Assim sendo,				
10 famílias - primeira geração	-	7 transições falhas	=	3 transições bem-sucedidas para segunda geração
Transição de segunda geração:				
3 famílias restantes de segunda geração	x	Taxa 70% de falha	=	2 planos de sucessão falham
Assim sendo,				
3 famílias de segunda geração	-	2 transições falhas	=	1 transição bem-sucedida para terceira geração
Transição de terceira geração				
1 família permanece na posição de transferir ativo familiares da primeira geração para a quarta geração				

Fonte: Emily Griffiths, capítulo 2, pp 258

Griffiths (2018) afirma que os planos de transição têm a mesma probabilidade de falhar, sejam eles criados em países com as taxas de impostos mais baixas possíveis ou naquelas com taxas mais altas, nas culturas do velho mundo ou nas mais recentes.

A investigação preferentemente completa e analítica já retificada sobre o assunto “a alta mortalidade de empresas familiares” está no livro “Preparing Heirs: five steps to a successful transition of family wealth & values”, de (Preisser e Williams, 2003, *Cit. por Hibbler-Britt, et al. 2018*), registram sobre como, os citados autores, detectaram assuntos análogos em seus muitos anos de planejamento patrimonial e financeiro. Ao observar famílias proprietárias de empresas ao longo de várias gerações, eles descobriram que as estruturas legais e contábeis tradicionalmente recomendadas para transições de empresas familiares não eram, por si só, suficientes para ajudar as famílias a evitar o cenário de “mangas de camisa às mangas em três gerações”.

Na ocasião em que o fundador da empresa transfere as negociações da família para o sucessor, torna-se um dos momentos mais difíceis, essa etapa é mais ameaçadora quando da entrada da segunda geração. Ponderando sobre o tema, Bernhoeft e Gallo (2003), defendem que as sociedades brasileiras conseguem, com dificuldades, resistir ao processo sucessório, em especial, da primeira para a segunda geração, quando não possui um processo de sucessão bem estruturado, e que poucas empresas atingem à terceira geração.

É certo que toda empresa familiar necessita de um plano de sequência bem preparado, organizado com antecedência e com o preparo dos eventuais sucessores. Corroborando o descrito por Ricca (2006, pp 20-22), expõe a necessidade de organizar a sucessão com muita atenção e prioridade. Caso contrário, os resultados ao empreendimento significarão a extinção da empresa. Deve-se isso a não preparação dos seus herdeiros a propósito de sua perspectiva individual, profissional e informação teórica, isto é, ausência de organização.

Segundo Casillas (2007) há uma grande discrepância de personalidade e perfis dos filhos, que, nem sempre terão competência ou aspiração em dedicar-se nas empresas familiares. Ao sofrerem influência para assumir os interesses da família, os próprios podem ser prejudicados e dissolver a empresa.

Com as variações no cenário empresarial a partir especialmente da globalização, observa-se que conduzir uma empresa vem se tornando cada vez mais um desafio, onde inovar está sendo fundamental para a concorrência das organizações, e pode-se entender que se transformou em uma perspectiva primordial para uma empresa, que almeja se manter nessa disputa que ocorre com entusiasmo no mercado.

Segundo Lea (1993), para compor a geração posterior, é indispensável tempo, ponderação e empenho. Mesmo assim, não há garantia que a empresa se torne uma boa instituição, que perpetue por muitos anos. Apesar disso, o fundador deve identificar se o sucessor escolhido que pretende colocar na sua função, está firmemente decidido e preparado a assumir seu lugar na empresa.

Alguns gestores das empresas familiares ainda perseveram em administrar as mesmas de forma arcaica e antiquada, gerando oposições aos seus sucessores, que já estão engajados em uma visão moderna, organizados e cheios de informação teórica, querendo propor mudanças na maneira de administrar a empresa, ou seja, aplicar uma metodologia tecnológica para agilizar as deliberações dentro da organização, mas os mesmos terminam se consumindo e desestimulados por não terem a devida atenção por parte dos fundadores.

O fundador de uma empresa familiar almeja que, após o seu afastamento do comando da organização, ela prossiga sendo conduzida por sua posteridade. No entanto, uma sucessão bem-preparada não precisa levar em consideração, exclusivamente, a percepção prazerosa de delegar o poder da empresa para sua contígua geração, porém, deve ter a responsabilidade de se avaliar o melhor para o destino da empresa. Esse acaba se tornando um erro comum dentro o processo sucessório nas empresas familiares. Reafirmando o pressuposto expressado anteriormente, Costa; Luz, (2003, p. 5), em sua publicação refere que, “um bom projeto de sucessão precisa ser isento de sentimentos, definindo se a administração passará para a responsabilidade de um membro da família ou para um profissional externo à empresa”.

Portanto, deve ser feita uma análise, na qual o precursor observará se o sucessor escolhido, que vai se posicionar à frente de sua empresa, como seu substituto, possui o preparo e eficiência necessários, tanto no que concerne ao aspecto profissional quanto se possui *know-how*. (Deoclecio *et al.* 2018).

2.3 Questão da sucessão

A cultura organizacional pode ser compreendida como regulamentos simples e não registrados que norteiam a conduta dos componentes de uma empresa no dia a dia, direcionando suas ações para as conquistas das finalidades definidas pela empresa, esclarecendo assim, indiretamente, a missão e os alvos estabelecidos.

Macedo (2009 p. 34) analisa que a cultura organizacional tem procedência, quando da elaboração dos regulamentos e tradições assumidos pela empresa, os quais, por sua vez, são procedentes dos princípios e atitudes das pessoas que a integram. Assim, a cultura de uma

organização está mais pertinente com as regras simples do que com os regulamentos criados. Por isso, o ponto crítico de uma cultura organizacional é a inter-relação resultante da ação do seu quadro funcional.

No processo sucessório nascem novos comandos que podem confiar em crenças e valores distintos dos seus precursores, podendo alterar o costume da organização, a estrutura e a cultura.

Dyer (1986) descreve que a tradição organizacional nas empresas familiares está centralizada, primordialmente, na forma de seu instituidor, inculcando seus próprios valores e condutas e os da família na empresa e no dia a dia do empreendimento. No exercício primitivo da empresa familiar são, assim, disseminados os fundamentos no crescimento e desenvolvimento de sua cultura.

Ao iniciar um empreendimento os precursores transmitem sua própria maneira de operar, seus valores pessoais e familiares aos poucos se tornam valores organizacionais, e as práticas decorrentes trazem aprendizado que são absorvidos sucessivamente promovendo um referencial de atuação que obteve êxito. Um ambiente econômico de trocas produtivas permite o surgimento de mitos e crenças e nas empresas familiares também propicia ao fundador uma valorização do seu legado e deste jeito, ele exerce forte influência no desenvolvimento da cultura organizacional (Rothmann e Cooper, 2009).

De acordo com Dias (2003) cada empresa tem uma cultura organizacional, porém mesmo que cada entidade tenha sua cultura, a mesma acaba sofrendo influência das culturas existentes ao seu redor. Uma entidade que sempre esteve em um determinado estado decide abrir uma filial em outra região tentará levar sua cultura organizacional, contudo essa influência será maior ou menor dependendo da política da organização.

Lodi (1994) ao tratar sobre o desenvolvimento e incremento da empresa conclui que se torna bem complexa a substituição, considerando o entendimento gerencial ou o coração empreendedor, que são competências do instituidor, para seus legatários, o que tem impellido muitas empresas familiares a elegerem pela profissionalização como desenho de avaliar seu prosseguimento. Desta forma, a profissionalização provoca a transferência de executivos familiares por administradores convencionados e empregados que habitam induzir a empresa a assumir técnicas administrativas mais naturais e menos personalizadas.

Pode-se assegurar, a empresa familiar se profissionaliza, quando sua direção passa para as mãos de administradores profissionais, em regra recrutados no mercado, não obstante este gerente possa ser, igualmente, um membro da própria família, que tenha auferido desenvolvimento próprio para assumir a direção gerencial da empresa. Assim, a cultura

organizacional nas empresas familiares carrega os valores e comportamentos do seu fundador e da própria família. Porém, a cultura organizacional pode sofrer alterações conforme as lideranças da organização mudem, pois novos sucessores podem acreditar em crenças e valores diferentes. (Ciquela, 2018; Costa *et al.* 2015)

De acordo com este pensamento, Bernhoeft (2005) caracteriza que o sucedido, em alguns casos, instigado a conflito com sua própria opinião na empresa e na família, seu estilo de vida e relacionamento com a comunidade externa, tornando difícil a assimilação pelo sucessor dos valores que constituem a tradição da organização.

Desta forma, o legatário, quer seja componente da família ou não, seja sugerido com muito cuidado, de maneira não pairar improbabilidades sobre sua idoneidade de manter, com equilíbrio, os valores planejados pelo sucedido, o que poderá asseverar uma mudança suave e sem perdas para a organização, ainda que o processo sucessório conduza alterações nos valores culturais da empresa.

Esses valores formam um patrimônio cultural que, transmitido de geração para geração, serve de sustentação para o envolvimento e a paixão dos membros da família pelo negócio (Macedo, 2009, p. 33)

Langan-Fox e Tan (1997), postado por Fazenda Contabilidade (2019) de maneira similar, realçam ser primordial que a tradição da organização seja considerada durante a etapa de alteração, do mesmo modo durante ocasiões de colisões e diversificação advindos no ciclo da existência das organizações. Gersick *et al.* (1997), em diferente fluxo, mencionando as empresas familiares, consideram que "quaisquer mudanças de comando compreendem apenas uma substituição de pessoas na direção da empresa, porém outras abrangem modificações fundamentais no mecanismo e na tradição dela" (p.202). Assim, defendem que as famílias, ao conjecturarem uma estrutura organizacional desigual daquela com a qual estão habituadas, devem considerar as consequências da substituição, entre as quais se insere, essencialmente, a principal modificação da tradição empresarial.

Logo, "o reconhecimento de cultura deve envolver um conjunto de importâncias que raciocinam em partes sólidas que se transformam em função de fatores internos e/ou externos à própria cultura organizacional"(Silva *et al.* 2011, p.15).

2.3.1. O processo de sucessão familiar.

A sucessão é um processo que traz muitas dificuldades para as empresas, pois geralmente não há um planejamento para lidar com essa questão. Somente quando o fundador

precisa deixar por algum motivo o cargo, é que a empresa tenta desenvolver o sucessor. Assim, quando o sucessor assume, é comum que ocorram mudanças nas práticas administrativas (Medeiros, *et al.*, 2019, *Cit. por Souza et al.* 2020, p. 76).

A sucessão familiar ocorre quando uma geração abre lugar para que a seguinte aceite o cargo, a autoridade da empresa sucede às mãos de um elemento da família; a geração subsequente assume o lugar deixado desocupado pelo sucedido, todavia, é respeitável que a análise para a técnica sucessória seja real, conforme referido por Leone (2010).

Arão *et al.* (2019), destacam que no domínio igualitário, as empresas familiares originaram seguras contribuições, a economia local nas regiões onde estão instaladas, gerando empregos, consequente geração de renda, desenvolvendo, dessa maneira, o gasto e desenvolvimento financeiro nas comarcas.

Ao considerar o método sucessório em empresas familiares brasileiras Lodi (1994) declara ser admissível sobrevir uma deficiência da sucessão no momento da passagem do cajado do instituidor para seu sucessor. Uma vez que o empreendedor exerce o culto à individualidade, ser dominador, centralizar deliberações, sacrificar a família, instituir limitações à profissionalização e ter problemas em habilitar e avaliar os filhos, o que conclui por atrasar o procedimento sucessório.

A orientação do procedimento sucessório, nas empresas familiares, passa a ter uma importância na sobrevivência e desenvolvimento da empresa, apesar de permanecer sendo relegado a segundo plano. Tem sido na maior parte das ocasiões, muito difícil devido aos seguintes motivos: discordância entre sócios, número exagerado de sucessores, desprendimento dos sucessores pelo comércio, da família, discrepâncias bem determinadas na participação acionária, desacordos entre familiares e incerteza dos funcionários quanto ao destino da empresa (Bernhoeft 1991).

Dutra (2020) esclarece que o procedimento sucessório, em uma empresa familiar, é um marco extraordinário para sua continuação, porquanto é o período que surgem modificações contundentes abrangendo seus integrantes. Esse período necessita comprovar ganhos almejados, caso isto não suceda, o destino da empresa pode ficar afetado. Uma mudança familiar devidamente acertada pode constituir um progresso ou um novo princípio para a empresa.

Na opinião de Ferrazza (2014) em muitas ocasiões o instituidor erra em assegurar que seus sucessores naturais são os perfeitos executivos que a empresa apresentará em sua equipe de direção. O referido autor ratifica existir muitas prerrogativas na sucessão familiar, dentre elas: o prosseguimento do domínio familiar na empresa, unicamente é conveniente, caso o

sucessor considerar ser uma pessoa competente; ter procedimento decisório, ágil com alto grau de flexibilidade para prática das ações na adequada interação entre a família, normalmente o cerne de deliberações se forma pela maneira hierárquica do patriarca; oferecer probabilidade de treino mais aberto e claro, pois o sucessor tem o ensejo de ser instruído desde a adolescência, dentro de uma filosofia de supervisão; possuir máximo espírito de família, não significando exclusivamente um jogo de termos.

Toigo (2015), comenta ser o método sucessório uma etapa em que é evidente se ter um adequado cuidado em relação à supervivência e a continuação da empresa, de maneira a não afetar o crescimento do empreendimento.

Segundo Lodi (1998) é admissível, além disso, enumerar três grupos de competências que precedem a etapa propriamente sucessória: a constituição de apoio dos sucessores; sua concepção de crescimento e as medidas de postura organizacional e jurídico.

Lank (2003) apoia as recomendações enumeradas por Lodi (1998), e menciona que, o sucedimento na gestão do comércio deve ser assumido como uma cadeia protocolar e planejada de atividades ao longo do período, de maneira a agregar um conjunto de habilidades a partir do qual a determinação final de preferência do sucessor será feita quando o tempo chegar. O autor Lodi (1998) persiste declarando que na essência do procedimento está a planificação de carreira, que exige dos elementos da família, do parecer da administração e alta chefia da empresa com consistentes normas na gestão de recursos humanos.

Bernhoeft (1995) destaca o valor de abordar o procedimento sucessório integralmente. O autor Bernhoeft (1995) alega que é inconfundível para iniciar o procedimento sucessório, essencialmente deve-se construir algumas questões em relação ao sucedido, como modelo, se ele (sucedido) pretende que a empresa prossiga com sua ausência, superando seu plano quanto ao amanhã e aporte para com a empresa ou se ele só conjectura na empresa até que ele possa estar no comando.

Nas obras de Bernhoeft (1995) e Oliveira (2014) analisando esta questão, existem matérias em comum, embora a discussão deste estudo seja difícil de ser principiado por algumas das partes, é vital que seja enfrentado com racionalidade.

Entretanto, na prática, de que modo ocorre o evento da mudança? Para Passos *et al.* (2006) a substituição ocorre como no revezamento do atletismo. O apogeu do sucesso é a sincronia quase perfeita dos corredores. A assunção não incide em um tempo isolado, todavia em faixa de alteração, em que ambos estão passando em rapidez muito contígua da máxima, mais exata será esse episódio quanto menos as plateias conseguirem notar.

Assim, a partir da visão de Passos *et al.* (2006), alegam ser possível que a sucessão é, sim, uma metodologia e também é a consequência desse método.

Bernhoeft (1995) ressalva que o administrador a ser substituído, espontaneamente, enfrenta dificuldades em se desprender das rotinas de trabalho e estabelece, de maneira natural, uma oposição em compreender e permitir que o procedimento sucessório possa fluir para a permanência da empresa, este fato caracteriza-se como uma das desvantagens de manter a sucessão familiar.

Fundamental é evidenciar-se que uma das implicações para o planejamento da sucessão está precisamente em reconhecer as perspectivas dos membros da família, da geração seguinte, os quais devem ser ativamente envolvidos nos planos para o futuro, tendo em conta que a liderança da organização, provavelmente dependerá deles (Handler, 1992).

No entanto, debatem-se sempre com a incerteza da manutenção da liderança da família, entre gerações, já que o problema se tem revelado e gerado conflitos na sucessão, muito particularmente, quando se está em presença de uma sucessão da segunda para a terceira geração (Chirico, 2007).

Além disso uma questão importante deste trabalho e que será exposto a seguir faz referência ao programa de planejamento nas empresas familiares.

2.3.2. Planejamento nas empresas familiares.

Oliveira (2014) aborda que planificação é a assimilação, apreciação, estruturação e organização da missão, intenções, finalidades, desafios, escopos, táticas, sagacidades, programas, concepções de ação e atividades, bem como de probabilidades, crenças, condutas e posturas, a fim de se obter da maneira mais competente, dinâmica e efetivo o máximo do crescimento possível, com a mais perfeita centralização de empenhos e soluções pela empresa.

Castro (2019) se aprofunda na matéria apoiando que planificação estratégica obedece a um contínuo de providências a serem assumidas pelo administrador para a condição em que o futuro pretende ser diferente do passado; contudo, a empresa tem categorias e elementos de atuar sobre as inconstantes mudanças, no mercado, de modo a exercer alguma influência.

Chiavenato (2014) apresenta o planejamento estratégico como o mais amplo que compreende e envolve toda a coordenação como um sistema exclusivo e franqueado. Onde ressalta as características: delineado para o longo prazo, com seus resultados e decorrências desenvolvidos por vários anos à frente; atrair a empresa como um conjunto, percebendo todas

as suas soluções e limites de atividade, preocupando-se em realizar intentos completos da organização.

A planificação é o tema inicial no procedimento administrativo das empresas. Algum tipo de planejamento procura instituir uma posição futura e quais serão os elementos para alcançá-la. Esta ferramenta administrativa é vital para toda empresa, logo, se condiz para empresas familiares (Oliveira, 2014).

Além disso Oliveira (2014), alega que a discrepância na atitude e operacionalização da planificação em empresas familiares em similaridade a diferentes tipos de organizações está na contribuição que este instrumento pode oferecer quando negociada com administradores profissionais e diretores parentes. Oliveira (2014) persiste declarando que no período em que a posição futura almejada for constituída, bem como os canais que serão operacionalizados para conseguirem os ganhos, torna-se provável mais simplificado o incremento de todo o método administrativo (preparo, administração e estimativa das atividades administrativas).

Nas empresas familiares o papel do projeto pesa demasiada importância em confronto aos outros desempenhos administrativos organizacionais, a influência mútua com os diretores parentes deve ser bem exposta e operacionalizada, pois, normalmente, há maior alinhamento de confusões do que uma empresa de gestão profissionalizada (Castro, 2019). Ainda conforme o autor Castro (2019), a planificação significa o período máximo em que o executivo especifica, de modo estruturado, entre outros argumentos, a condição de sua visão do destino da empresa familiar, seu plano de capacidade criadora, sua experiência interativa dos fatores externos e internos da empresa, assim como a sua condição de risco adotado. Para Becker (2019), planejamento estratégico é o estágio de considerar o contemporâneo e projetar o mais perfeito caminho para conseguir intentos posteriores.

2.3.3. Planejamento do processo sucessório.

O autor Oliveira (2014) comenta a respeito do programa sucessório como sendo uma ação protocolar onde são adiantadas ideias, garantindo que as mudanças sejam imediatamente coligadas. Assim, preenchendo as essenciais arrumações na organização, sustenta também, os alvos estratégicos e a missão da associação sejam mantidas pelos projetos de treino e incremento. Oliveira (2014), pondera também, que a planificação sucessória, utilize o canal de quadros de substituição ou sucessão, prevendo a oferta futura de administradores pela análise da oferta atual, em relação aos padrões de expansão na organização.

Tanke (2005), define que a planificação sucessória exige uma probabilidade aberta quando se analisa a coordenação, do projeto de sucessão, e não somente um processo compreendendo o degrau acima, através do acompanhamento do incremento e os preparativos de pretendentes possíveis as funções na esfera da empresa, ajuda a certificar a disponibilidade dos funcionários indispensáveis para empenhar-se na continuidade da empresa.

Becker (2019) certifica ser a planificação de sucedimento um caminho de mão dupla, sendo muito admirável ter alterações aprofundadas com as pessoas, interessadas no processo, de forma que saibam, com perceptibilidade, sua acedência pela organização. Um momento que consideram ser vistas como possível de transição ao cargo de sucessor, desenvolvimento ou comando, do negócio da empresa, e quais são os pré-requisitos, assim, podem adotar deliberações legitimistas sobre o que praticar em seguida e o quão agressivamente pretendem se desenvolver. Para que o sucedimento ocorra é indispensável haver um planejamento da sucessão, por um lado, o sucessor precisa se organizar para a responsabilidade e por outro, o sucedido deve contornar essa demanda mais aberto, participando aos familiares os pormenores de como está a condução para seleção do sucessor.

Drucker (2002) assegura que o projeto da sucessão, na empresa familiar, necessita ser coeso com o plano financeiro e tributário, esta conexão não pode ser improvisada do dia para noite. Um crescente número de empresas familiares permanece arriscando descobrir o árbitro apropriado antes mesmo que a decisão tenha que ser adotada e, o ideal, deve ser além disso, que os elementos da família principiem a divergir em relação à sucessão.

A elaboração da planificação do procedimento sucessório, Oliveira (2010, p. 32:34) recomenda que seja preparado em etapas. Considerando na etapa 1 a identificação dos ganhos a serem conseguidos, ou seja, um conceito é que a identificação dos ganhos almejados esteja integrada com um procedimento estruturado de planejamento estratégico, contendo o esboço de uma rede escalar de objetivos.

A etapa 2 necessita instituir a imagem principal do profissional, onde precisam ser avaliados informação e capacidades do administrador sucessor, convergindo os resultados a serem conseguidos. Esse aspecto deve ser constituído de maneira interativa com os entusiasmos que necessitarão incentivar a empresa familiar ao longo do período (capacidade criadora, novidade, conhecimento, cultura organizacional baseada em progresso, grupos multidisciplinares e outras) e também determinados assuntos fundamentais de gestão (domínio metódico dos passivos, rentabilidade por capitalização, caracterização e outros avaliados importantes).

A etapa 3 seria para causar uma boa discussão das consequências anunciadas e do perfil principal do administrador sucessor. Sendo considerada essa etapa a do encerramento do procedimento de sucessão, avaliando as etapas anteriores. Se bem-negociado, o procedimento sucessório tem elevadas oportunidades de ser próspero.

Na etapa 4 decidir a preferência do administrador sucessor, a opção pode ser simplificada ou complexa, dependendo do que sucedeu nas etapas precedentes. O plano de comercialização deve ser bem exacerbado entre os membros, apoiado a liberalidade e integridade, que deve apoiar a discussão e a seleção do administrador sucessor.

Na etapa 5 decidir a prática e estimativa da sucessão, considerando esta a etapa da estabilização do procedimento sucessório. O gerenciador catalisador da sucessão deve convergir, sempre que admissível, empenhos e prudência nessa etapa para que o desenvolvimento permaneça o mais natural aceitável (Oliveira, 2010).

Defendendo outro posicionamento, Souza (2019), qualifica as práticas de entendimento dos sucessores, em seguida a passagem do bastão, advertindo que a elaboração da postura é admirável para com o trabalho e interesses da família, porquanto, na maioria das vezes, são estabelecidos durante os primeiros 25 anos de vida. Rotineiramente esse aprendizado consta trabalho em período parcial na empresa familiar, excursões de interesses eventuais com o dono ou um instrutor. O autor Lodi (1998), propõe de três a cinco anos de experimento de trabalho fora ressaltando que o crescimento da postura diante da vida profissional abrange muita afeição, responsabilidade e competência.

Após esta etapa sucede a entrada do sucessor, onde acontecerá discussões sérias e detalhadas sobre sucessão. Isso advém porque o sucessor adota uma responsabilidade eficaz na empresa. Nesta prática, relaciona coerência, treino, direção e incremento de afinidades com outros funcionários. Além disso, aqui tem início a ressalva de sua performance, direção, competência de deliberação e tomada de risco.

A etapa seguinte será o desenvolvimento no negócio. Esta fase advém no momento em que o sucessor deve atingir o melhor conhecimento plausível de trabalho. Necessita aperfeiçoar as práticas e competências, até mesmo as complementares. Precisa possuir uma instrução no próprio trabalho sobre a narrativa, cultura estratégica e filosofia do comércio. Apresentando-se um sucessor que não seja o melhor pretendente para o comando da empresa, isso deve ficar evidente neste estágio. Se ele não admitir a direção de uma unidade extraordinária mostrando o lucro projetado, nos anos subsequentes as chances de ser o sucessor essencial reduzem ou até desaparecerem.

Em seguida deverá ser observado o desenvolvimento da liderança. No próximo estágio, as concepções do sucessor se desenvolvem a propósito de todas as outras funções, para que ele possa se tornar responsável por completo no negócio. Aqui o sucessor precisa desenvolver capacidade de trabalho em grupo e tomada de resolução participativa. Se existir mais de um pretendente à sucessão, essa é a ocasião em que o chefe apropriado surge e acontece a auto seleção. Já está nítido quem vai ser o futuro presidente e qual a função dos diversos sucessores.

Nesta etapa precisará efetuar a seleção, sendo discutido quem será o sucessor. Em processo que tenha mais de um é nessa etapa que o caminho, da sucessão, é prosseguido.

Após a seleção acontece a transição. Neste momento o cargo é transferido ao sucessor. Este é o momento em que o sucessor se envolve na declaração da estratégia e indica o seu próprio grupo administrativo. Assim, tem início um novo ciclo.

Lodi (1993), pondera ser a sucessão na empresa familiar um procedimento que não deve ser jamais descuidado. Em seguida a mudança, os novos chefes necessitam começar a discorrer sobre a nova direção. Reinicia a metodologia de sucessão com a nova geração. Para Bernhoeft (1991) o momento acontece e é indispensável que tenha projeto do procedimento sucessório, porquanto o destino da organização não pode ser afetado ainda que seu fundador não esteja na direção da empresa. Lodi (1993) completa que, sem uma planificação as dificuldades podem sair do domínio, em destaque no episódio de falecimento, em que pode motivar discussões e contendas por espólio e falha de prudência para prosseguir o negócio.

Souza (2019), observa as fases que incluem os preparativos para o sucessor, da empresa familiar, onde destacou: motivação para conduzir o comércio, onde é indispensável ter relação com o negócio no qual vai liderar e não admitir a sucessão tão-somente para não contrariar aos pais. Qualquer que constitua a atividade, não importando sua qualidade ou procedência, existe a obrigação de confrontar como algo que suscita sentimentos, desafio e contentamento. Este procedimento de motivação do sucessor deve ser instruído com bastante antecedência, porém sem austeridade. É admirável levar em reconhecimento que motivação é basicamente alguma coisa particular, embora possa ser despertada por incentivos exteriores.

A etapa da planificação do método sucessório ao mesmo tempo pode ser precisa na capacidade do sucessor em administrar suas afinidades com o sucedido. Não convém ser filho (excepcional ou designado pelo pai), a semelhança dentre ambos é fundamental para ajustar o processo. Vale analisar se há deferência recíproca ou a semelhança é fundamentada em timidez, indignação, endeusamento, ou bom senso de visão absolutista de falhas e benefícios (Souza, 2019).

Conforme Bernhoeft (1991), uma das falhas mais comuns na demanda, da sucessão em empresas familiares, é qualificar que a importância de “príncipe herdeiro” é aceitável, isto é, o sucedido nomeia ou delibera quem ficará como sucessor. Naturalmente, este artifício é impróprio, porquanto o sucessor pode não se interessar em expor seus interesses para obter os resultados esperados de acordo com o planejamento da empresa. Os requisitos básicos para que um planejamento seja eficaz é planejar objetivamente, de forma realista e estratégica. Há obrigação de que o sucessor assuma seu próprio ambiente, porquanto experimentará a importância e a seriedade desta conquista.(Cassilas, 2007, *Cit.* por de Souza, *et al.* 2011, p. 53).

A técnica para conquistar o espaço precisa nascer na própria família, o indicado a sucessão, deve ter a base na estrutura familiar. Todavia, tão imprescindível quanto no espaço do lar é apropriar-se, ao mesmo tempo, do ambiente na empresa. O sucessor deve ter confiança que cada fração de domínio conquistado lhe dará entusiasmo, ao mesmo tempo autoestima. Todo este processo de passagem, o sucessor implementa sua própria maneira nas negociações (Bernhoeft, 1991).

Bernhoeft (1991, p. 82) propõe o crescimento do sucessor, põe a expressão “crescimento” propositadamente, para não relacionar exclusivamente ao treino convencional. Menciona ainda, o conceito de incorporar o método protocolar de instrução à exercício de chefiar um negócio. De tal maneira, é indispensável que o sucessor leve em consideração determinadas questões.

A mais perfeita solução, empenhar-se na empresa ou fora dela? Bernhoeft (2005), indica mesclar entre ambas as conveniências. Dedicar-se na empresa aquiesce mais experiência da “tradição da casa” e melhores condições de interferir, em seguida, onde ponderar quando indispensável. Por outro caminho, o aprendizado de atividades em diferentes empresas possibilita ao sucessor ter uma visão mais compreensiva de modos administrativos, que não o próprio do instituidor e seus administradores.

É imprescindível que o sucessor avalie o que é mais importante. Nesta ocasião, Bernhoeft (2005) sugere que o sucessor possua cada vez mais uma visão aberta do espaço em que ficará convivendo. Através de atividades extracurriculares, como conferências, congressos, projetos externos, relacionamento com diferentes sucessores compartilhando conhecimento, cursos de tradição geral e outros que entende ser imprescindível, desta forma o sucessor pode desenvolver os horizontes e ter uma preparação mais compreensiva antes de declarar suas novas responsabilidades.

Cohn (1991) afirma que existem efeitos adversos a partir de uma planificação mal estabelecida, quais sejam, 1) elementos qualificados da família afastam-se dos negócios, por

jamais terem tido a chance de utilizar sua qualificação na empresa; 2) filhos e empregados mal preparados para a cargo de comando; 3) proprietário que não tem a devida esperteza das alternativas disponíveis; 4) proprietário que não pretende afastar-se do controle; 5) família que passa por significativo prejuízo financeira, não em virtude de tributação, mas de imperfeição no planejamento.

2.3.4. O sucesso na sucessão.

Evidencia-se que muitas empresas familiares não estão preocupadas em obter vitórias rápidas, mas estão lá em longo prazo, geralmente para que possam passar sua empresa para a descendência e manter um status de orgulho na comunidade (Ward, 1994; Cardona, 2014). Miller *et al.* (2004), em seus estudos com empresas privadas de pequeno e médio porte canadenses e empresas coreanas de alta tecnologia, respectivamente, descobriram que as empresas familiares entre elas eram mais aptas do que as demais para empregar culturas participativas e formar mais parcerias duradouras com stakeholders e consultores externos. Tais parcerias foram associadas a níveis mais altos de crescimento e melhores taxas de sobrevivência. Existe uma crescente literatura sobre administração e capital social nas empresas familiares que é muito consistente com os temas e resultados citados acima (Arregle, *et al.* 2007).

O encaminhamento e a ampliação do processo sucessório pelos integrantes envolvidos, é que deliberará o sucesso que alcançará o poder transmitido. O êxito do método sucessório dependerá da postura como o sucedido irá preparar a família para o domínio e a riqueza, onde a consequência do processo sucessório se complementa com o remanejamento do poder dentro da empresa. (Lodi, 1993; Teixeira, 2017; Zambarda, 2020).

Breton-Miller *et al.* (2004) apresentaram em editorial, fatores fundamentais para que haja o sucesso na sucessão, onde está destacado: A motivação do sucessor é o legatário completamente empenhado para que o processo de sucessão tenha sucesso. Os sucessores satisfeitos pretendem a ter mais investimento individual, serem mais entusiastas e mais competentes a sentir que têm responsabilidade favorável. Eles também têm um caminho distinto de igualdade e se sentem bem em cooperar com o negócio pertencente à família.

As aptidões do sucessor, performance e conhecimento comprovados ao liderar a organização, fica nitidamente ligadas a uma sucessão positiva, defendendo a acumular competência e legalidade para o novo líder.

Educação e Desenvolvimento o treino dos sucessores passa por obter conhecimento, ampliar capacidades, adquirir confiabilidade e legitimidade sendo outro fator vital para a sucessão eficaz.

Desenvolvimento da Carreira, a demonstração precoce aos negócios possibilita ao sucessor tornar-se muito íntimo à companhia, sua cultura, seus valores e seus funcionários. Ao mesmo tempo dá uma oportunidade de desenvolver habilidades necessárias à empresa. Isso ajuda também os sucessores a estabelecer relacionamentos e competência por continuamente ser promovido dentro da empresa (Umans, *et al.* 2018).

A experiência de trabalho externo enfatiza que vários sucessores bem-sucedidos apresentam riqueza de conhecimento em outras empresas e empregos. Isto pode auxiliar o sucessor a desenvolver contribuição de experiência, senso de identidade, autoconfiança e credibilidade.

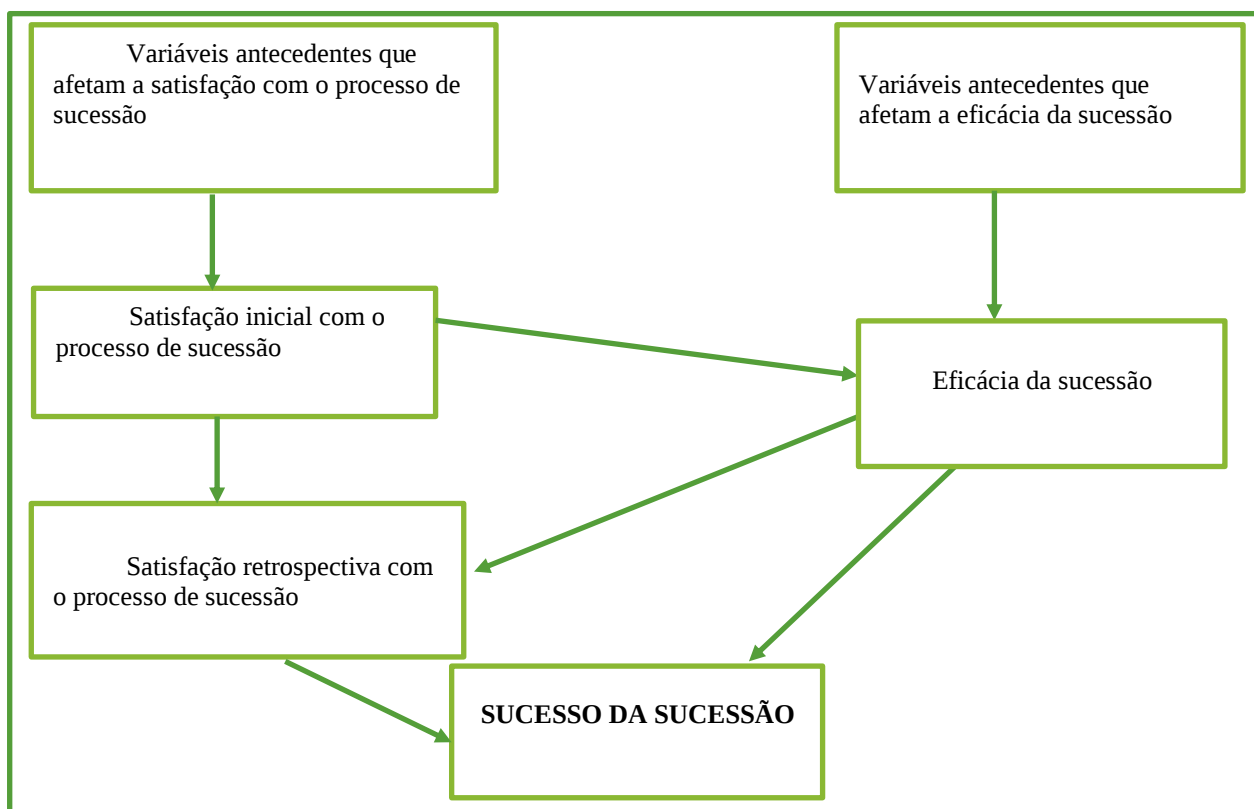
Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005), confirmam a opinião de Morris, *et al.* (1997) sobre a instrução formal, expuseram que a educação do sucessor está positivamente pertinente a uma transição tranquila e performance pós-sucessão. Similarmente, (Goldberg, 1996, *Cit.* por Lozano, M. 2014) expõem que os sucessores mais competentes tinham nível superior, enquanto os menos hábeis somente tinham um título de segundo grau. Projeto de treinamento, os negócios pertencentes a famílias, se favorecem de um plano formal de treinamento de liderança com finalidades claras, tempo e revisão externa. Os planos podem abranger fases de treinamento operacional, conhecimento em tomada de decisão, aptidões de gerenciamento e responsabilidade centrada no lucro.

O sucesso no gerenciamento da sucessão em uma empresa familiar versa em duas dimensões interativas. Cançado (2013) define: a primeira é a alegria dos membros da família com o modo que o processo de sucessão é realizado. Logo, a eficiência é uma deliberação objetiva do impacto na performance da empresa que acontece após a mudança de um gerente por outro. A segunda refere-se à constrangimento com o processo de sucessão motivando conflitos permanentes que tornam a sucessão ineficaz. Por outro lado, se a sucessão não é dinâmica, a insatisfação com o processo, após a passagem, pode ocorrer. Portanto, analisar a satisfação com o processo de sucessão é importante em função de seu conflito direto nos relacionamentos entre os membros da família, um reconhecimento importante em muitas empresas de família em função de seu impacto na eficácia.

Esta discussão apoia que o relacionamento entre a satisfação e a eficácia é capaz de ser intertemporal por natureza. A satisfação inicial antecederá a eficácia, uma vez que as percepções serão desenvolvidas muito antes da performance ser conhecido. Esta satisfação ou

insatisfação comprometerá o relacionamento familiar pós sucessão, o que pode um de cada vez, influenciar a tomada de decisão e performance subsequente de uma empresa de família. O comportamento subsequente pode também alterar a satisfação dos membros da família com o processo de sucessão, mesmo na falta de quaisquer mudanças no relacionamento entre os membros da família (Sharma *et al.*, 2001). A Figura seguinte evidencia que tanto a satisfação quanta a eficácia são influenciadas por um conjunto de variáveis autônomas, com exceção de seu relacionamento interativo em comum.

Figura 3 - Modelo de sucesso para a sucessão de um negócio familiar



Fonte: Sharma, *et al.*, 2001

O processo de sucessão é determinado à medida que as ações e fatos levam à transição do comando de um membro da família para outro. Os dois membros da família podem ser partes do núcleo de uma família ou de sua influência e podem ou não ser parte da mesma geração (Sharma *et al.* 2001).

Para que a sucessão aconteça na família, deve haver três componentes: um chefe que passe o papel de liderança; um sucessor que assume o papel e uma estrutura pela qual a transição ocorra (Davis, 1982).

Babicky (1987) acrescenta a existência de um acordo entre os membros da família para continuar o negócio e Handler (1992) adiciona um acolhimento entre os membros da família de seus papéis relativos aos negócios.

Os legatários têm mais oportunidades de sucesso porque: percorrem em um caminho no contexto da empresa familiar; são hábeis em exercer controle pessoal nos negócios familiares; conquistam autoridade e percepção com o incumbente e; possuem alto grau de empenho com a permanência dos negócios familiares (Machado, 2006).

Tabela 3 - Práticas baseada na experiência, dos autores, relativas à sucessão em empresas familiares, registradas na bibliografia ao longo do tempo

Autor	Processo de Sucessão - Práticas
Bragança <i>et al.</i> (2020)	As empresas empregam mão de obra, estimulam o mercado e têm forte característica empreendedora. Não obstante essas perspectivas otimistas, elas enfrentam muitas dificuldades ao longo de sua existência, em grande parte relacionadas a questões internas, como a falta de planejamento estratégico e sucessório. E o resultado dessa falta de organização é catastrófico: apenas 12% delas conseguem sobreviver à terceira geração.
Freire <i>et al.</i> (2010)	As empresas familiares, praticamente, significam a maior parte das organizações em todo o mundo, constituindo ampla expressão econômica quando se trata de Produto Interno Bruto (PIB). Entretanto, raras organizações deste tipo resistem à troca de administração e poucas são as que atingem à terceira geração do instituidor. Acredita-se que a dificuldade por este fator seja a ausência de uma planificação sucessório formalizado.
www.terra.com.br - jan. 2020	É comum, que o sucedimento da empresa acontece com a evento do comando de pai para qualquer um de seus filhos. Sem um plano sucessório apropriado, torna-se complexo a sucessão ocorrer sem perdas, em alguns casos irreversíveis, tanto para o empreendimento quanto para a família. Esse panorama esclarece a alta taxa de falência das empresas familiares após a saída da primeira geração administrativa. A maioria das vezes o instituidor não possibilita a preparação dos sucessores para a direção da empresa", explica Iris Gabriela Spadoni. "Desta forma, confirma-se que o planejamento sucessório é tão importante."

Barack e Ganitsky, (1995), Cit. por Colombo, (2019)	A sucessão em empresas familiares tende a acontecer mais tranquilamente quando há um herdeiro preparado e as relações entre os membros da família são afáveis, havendo confiança entre os membros, contudo processos de transição tranquilos não significam necessariamente melhores resultados posteriores. A sucessão é um processo estratégico para a sobrevivência da empresa familiar e é necessário preparar o sucessor, de forma que este consiga internalizar os valores da família engajados no negócio, ademais de saber lidar com fatores ambientais não controláveis que afetam a firma.
Aguiar, B.D.S., & Do Vale, M.S. (2018)	Não é a geração em si que tolhe a empresa, ou vice-versa, mas a ausência de conhecimento das dificuldades desse relacionamento e a ausência de um programa de afinidades. Em determinadas vezes os ideais não são os próprios e as aspirações e anseios acabam se tornando um impedimento para uma boa relação. As estatísticas ratificam que a sucessão é um processo tipicamente conflituosa: na maioria das vezes 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% à terceira.
Staudt (2006).	O processo da sucessão é um fato determinante nas organizações familiares, sendo uma fase em que necessitarão obter o sucesso e a maturidade no negócio, sem dúvida, um diferencial entre as empresas que falham e as que prevalecem. O andamento da sucessão, em geral, marca momentos de confusão permitindo a relação familiar tornar-se complexa, mormente a falta de regras e normas instituídas entre os membros da família.

Fonte: Elaboração própria, baseada na revisão de literatura realizada pela pesquisadora.

As empresas familiares contêm uma extraordinária autoridade na economia, e significam uma parte expressiva da organização empresarial. Entretanto, estas corporações confrontam diversos desafios para resistir e desenvolver-se a longo prazo, Rodrigues (2019). O objeto da investigação versa em saber como as empresas familiares, da microrregião em Belém (PA), preparam ou não o procedimento de sucessão.

O empreendimento familiar tem despertado vasta importância dos estudiosos em investigações não só pela complexidade de suas técnicas, especificamente os de sucedimento de seu domínio, assim como, seu método na circunstância da economia mundial. Gersick *et al.* (1997) conferem que 80% das firmas atuantes mundialmente, na contemporaneidade, são familiares. De acordo com pesquisa Rodrigues (2019), mais de 50% do Produto Interno Bruto, dos Estados Unidos da América, são produzidos pelos empreendimentos conduzidos por famílias, e 1/3 dos grupos mais bem-sucedidos instalados naquela região pertencem a empresas familiares.

Em equivalência, de Souza Junior *et al.* (2019) indicam que 40% das empresas familiares falham no primeiro ano de vida, 60%, abaixo de dois anos, 90% até o término do

décimo ano. Soares *et al.* (1997) advertem, ainda, que 70% das empresas familiares existentes no universo não sobrevivem à morte do instituidor.

3. METODOLOGIA E HIPÓTESE

3.1 Metodologia

Após a definição do modelo conceitual da investigação, serão abordados neste estudo o método de recolha de dados, o processo de amostragem e seleção das empresas inquiridas, bem como o tratamento e análise dos dados recolhidos.

O estudo é de carácter exploratório, de abordagem qualitativa, e guiado pelo método de estudo de caso. Conforme Prodanov C. C.; Freitas E. C. (2013) “a pesquisa exploratória proporciona mais informações sobre um determinado assunto, na medida em que ela permite um estudo do tema sobre diversos ângulos e aspectos que podem envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que vivenciam as questões estudadas e observações de exemplos que facilitem a compreensão de um fenómeno”. A abordagem qualitativa harmoniza-se com o carácter exploratório deste estudo.

Os subsídios coletados por meio de entrevistas estruturadas com o apoio de questionário, realizada junto aos proprietários das empresas, dos setores de indústria, comércio e serviços. As entrevistas foram realizadas presencialmente entre os meses de maio a julho de 2019, nas instalações das próprias empresas, tendo a duração de 1 hora, sendo que todas as entrevistas às empresas foram validadas com sucesso. A amostra foi de 7 empresas, em que podemos encontrar as atividades: comércio – 4 empresas, indústria - 1 empresa, serviço - 2 empresas. (anexo B e anexo C)

Yin (2005) certifica ser a entrevista uma das mais respeitáveis fontes de subsídios para um estudo de sucesso. Gil (2009) completa certificando que além de ser uma das mais empregadas no campo das ciências sociais, a entrevista é uma maneira de intercâmbio social, tem um formato de conversa assimétrico em que um dos membros procura colher subsídios e o outro se oferece como fonte de conhecimento (p.117).

A entrevista é estruturada por 4 conjunto de perguntas, tendo os empresários a possibilidade de, no fim dela, indicarem um possível futuro estudo no âmbito da sucessão das empresas familiares, que eles considerem importantes, tais como: (A) dados relativos à empresa; (B) a família na empresa; (C) preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão; (D) caracterização do atual diretor/presidente da empresa familiar. Aplicou-se a técnica sugerida por Freitas (2004, p.3), para agrupar os dados em categorias analíticas e assim facilitar a análise do discurso contido nos blocos de respostas.

3.2 Hipóteses

As empresas familiares apresentam uma grande importância econômico-social, mas ainda assim, as suas taxas de sobrevivência são diminutas, sobretudo entre as empresas familiares de menor dimensão.

A sucessão é um processo que traz muitas dificuldades para as empresas, pois geralmente não há um planejamento para lidar com essa questão (Medeiros *et al.* 2019, *Cit.* por Souza *et al.* 2020, p.76). É indispensável que tenha projeto do procedimento sucessório aplicados integralmente (Bernhoeft,1991,1995; Ferrazza, 2014; Oliveira, 2014; Bragança *et al.* 2020). Assim, constitui-se a:

Hipótese 1 - As empresas familiares (ME e EPP) não dispõem de ferramentas formais de planejamento estratégico para o desenvolvimento do processo sucessório.

As empresas familiares conseguem, com dificuldades, resistir ao processo sucessório, não possui um processo de sucessão bem estruturado, e que poucas empresas atingem à terceira geração (Bernhoeft e Gallo 2003). A orientação e elaboração do procedimento sucessório, nas empresas familiares, passa a ter uma importância na sobrevivência e permanência da empresa, apesar de continuar sendo relegado a segundo plano (Bernhoeft 1991; Freire *et al.* 2010; Oliveira 2010, p. 32:34; Cassilas, 2007, *Cit.* por de Souza, *et al.* 2011, p. 53). Desta forma estabelece-se a:

Hipótese 2 - A sobrevivência das empresas familiares, especialmente as de pequeno e médio porte, deriva, diretamente, da implementação de um consistente plano de sucessão.

Em muitas ocasiões o instituidor erra em assegurar seus sucessores (Oliveira, 2010). O problema se tem revelado e gerado conflitos na sucessão, é indispensável haver um planejamento da sucessão (Chirico, 2007; Becker, 2019; Casillas, 2007; Staudt, 2006). Há uma grande discrepância de personalidade e perfis dos filhos, que, nem sempre terão competência ou aspiração em dedicar-se nas empresas familiares. Ao sofrerem influência para assumir os interesses da família, os próprios podem ser prejudicados e dissolver a empresa. Estabelece-se, então:

Hipótese 3 - A sucessão no comando de empresas familiares de pequeno e médio porte ocorre de forma espontânea, tendo como fundamento e orientação a observação e experiência do seu fundador e, raras ocasiões, critérios técnicos ou científicos, ensejando drástica redução da permanência da empresa na família do fundador, em especial a partir da 3ª. geração.

4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Caracterizações das empresas.

EMPRESA A – PAVEL, www.grupopavel.com.br, CNPJ: 05.322.805/0001-75, Entrevistado – Sr. Alberi (atual presidente). Empresa atua no ramo de comércio. Empresa não tem plano para sucessão. Trabalhando na empresa a 1ª. 2ª. e 3ª. geração. Criada em 1985. Tem filial em outros municípios do estado do Pará. A segunda geração foi assumindo aos poucos o comando do negócio. São 5 irmãos no comando da empresa. Atualmente a terceira geração participa em vários setores, entretanto, foi observado que a segunda geração está comandando todas as áreas. Não sendo permitido a terceira geração o poder de liderança, fato que trouxe discórdia entre todos os familiares. Ocorreu uma consultoria, solicitada pela segunda geração, teve como resultado, afastamento do Gestor principal e orientação para que os filhos e sobrinhos busquem alternativas no mercado, deixando evidenciado que não há espaço para sucessão a outra geração. Empresa apresenta sinais de insolvência de suas atividades.

EMPRESA B – CONSAÚDE, CNPJ; 04.724.451/0001-22, pt.be.facebook.com/consaudebelem. Entrevistada: Sra. Ilvana (diretora). Empresa de serviço na área de saúde. Início das atividades em 2001. Não tem plano para sucessão com membros da família. Observado que a empresa está sendo administrada pela primeira e segunda geração. Entretanto, o filho não tem demonstrado interesse na manutenção da empresa. Está buscando uma alternativa no mercado. Declaração da titular que está preparando projeto de venda da empresa.

EMPRESA C - AÇAÍ IAÇA, CNPJ: 01.653.947/0001-64, pt.foursquare.com/v/açai-iaça. Entrevistado – Sra. Andrea (proprietária). Empresa indústria e comércio. Início das atividades em 1996. Trabalham na empresa 1ª. e 2ª. geração. Não tem planejamento sucessório. A segunda geração atua em cargos de liderança, devido a necessidade de trabalhar após ingresso no curso superior. Patrocinado pelo proprietário principal um outro empreendimento no comando da segunda geração, desta forma, agregando mais receita ao negócio principal.

EMPRESA D - F CARDOSO, CNPJ: 04.949.905/0001-63, @shoppingdasaudeltda, Entrevistada: Sra. Walda (presidente). Empresa não tem planejamento para sucessão. Início

das atividades no ano de 1966. A sucessão ocorreu de forma natural, isto é, o proprietário chamou os filhos para integrar a direção da empresa. Após ingressar no curso superior os netos foram convidados a integrar o quadro, iniciando como vendedor, almoxarifado, depois cargo na diretoria. Com ajuda financeira da avó, a terceira geração está construindo seu próprio empreendimento, além de fazer parte da diretoria da empresa principal junto com a primeira e segunda geração. Atividade desenvolvida é de comércio.

EMPRESA E – SIMÓVEIS, CNPJ: 84.142.884/0001-09, www.guiamais.com.br, Entrevistado: Sra. Emily (diretora). Empresa desenvolve atividade de comércio. Não tem plano de sucessão. A empresa foi iniciada com um pequeno comércio de venda de alimentos essenciais para manutenção da família, ano de 1986. Após vários anos o proprietário agregou o ramo de magazine e peças para carro. A segunda geração começou a fazer parte do negócio tendo em vista o crescimento dos negócios. A terceira geração, após ingresso no curso superior, foi induzido a fazer parte do quadro de colaboradores. Ao concluir o curso, passou a fazer parte da administração da empresa. Foi observado que a terceira geração está iniciando seu próprio negócio com o investimento do principal proprietário do grupo.

EMPRESA F - CENTRO EDUCACIONAL LOGOS, CNPJ: 83.921.437/0001-95, www.celogos.com.br, Entrevistado: Sra. Elba (diretora-proprietária). Empresa de serviço no ramo de escola. Teve início as atividades no ano de 1994. Empresa não tem plano de sucessão. Observado que na criação da empresa a proprietária foi orientando os filhos para o negócio, por ser um empreendimento familiar. Entretanto, após ingresso, dos filhos, no curso superior, buscaram outros interesses, desta forma a proprietária está planejando, preparar pessoas fora da família, que fazem parte da direção do negócio, a suceder o empreendimento.

EMPRESA G – FERTÉCNICA, CNPJ: 06.238.884/0001-01, www.fertecnica.net.br, Entrevistado: Sra. Leonor (diretora). Empresa não tem plano de sucessão. Atua no ramo de comércio. Empresa está com a segunda e terceira geração na direção do negócio. A sucessão da segunda geração foi imposta pelo proprietário fundador. Com o falecimento do fundador, a segunda geração sentindo necessidade de ajuda para conduzir o negócio, chamou os filhos para cuidar do setor de almoxarifado e vendas. Após ingresso no curso superior foram designados para os cargos de chefia. Atualmente na função de diretor administrativo. Observado que a terceira geração está

iniciando seu próprio negócio com ajuda financeira dos pais. Empresa iniciou suas atividades no ano de 2004.

4.2 Dados relativos à empresa.

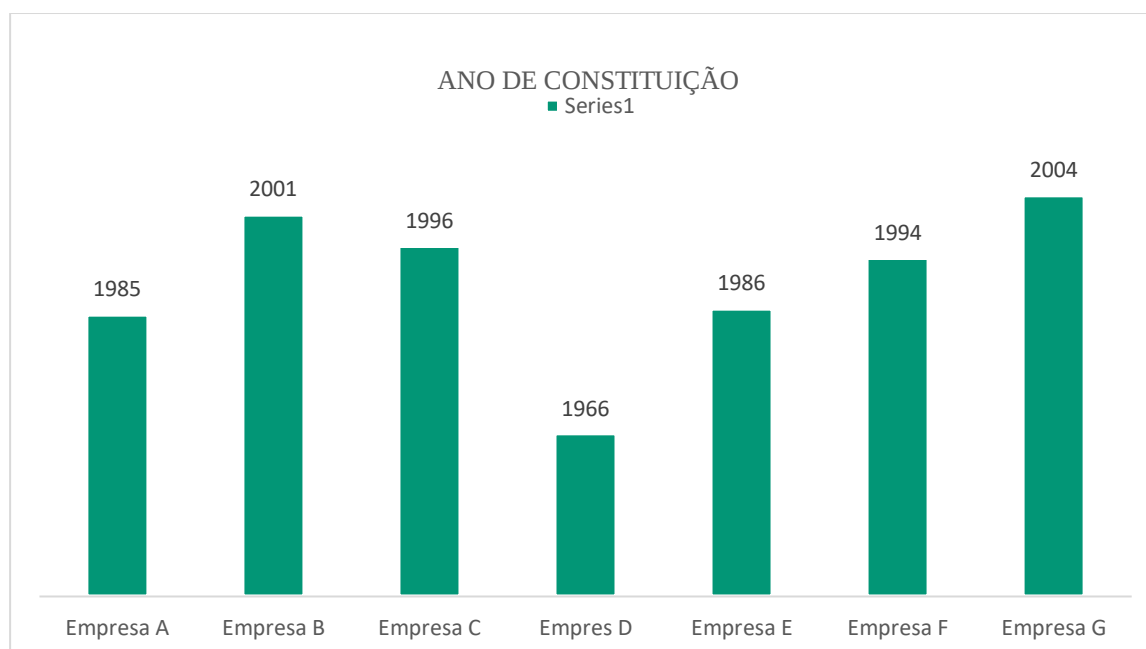
De forma a poder diferenciar a empresa, o questionário contém uma primeira parte, “Dados relativos à empresa”, num total de 8 itens. Seguem, sob a forma de tabela e gráfico, os dados obtidos e considerados relevantes para este trabalho.

Tabela 4 - Dados da Empresa

A - DADOS RELATIVOS À EMPRESA							
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Ano de Constituição	1985	2001	1996	1966	1986	1994	2004
Setor de Atividade	Comércio	Serviço- Saúde	Indústria e Comércio	Comércio	Comércio	Serviço- Educação	Comércio
Número de Colaboradores	Entre 31 e 50	Menos de 30	Menos de 30	Entre 51 e 100	Entre 51 e 100	Mais de 100	Menos de 30
Volume de Negócios	<R\$1.000.000	<499.999	<499.999	<5.000.000	<1.000.000	<499.999	<499.999

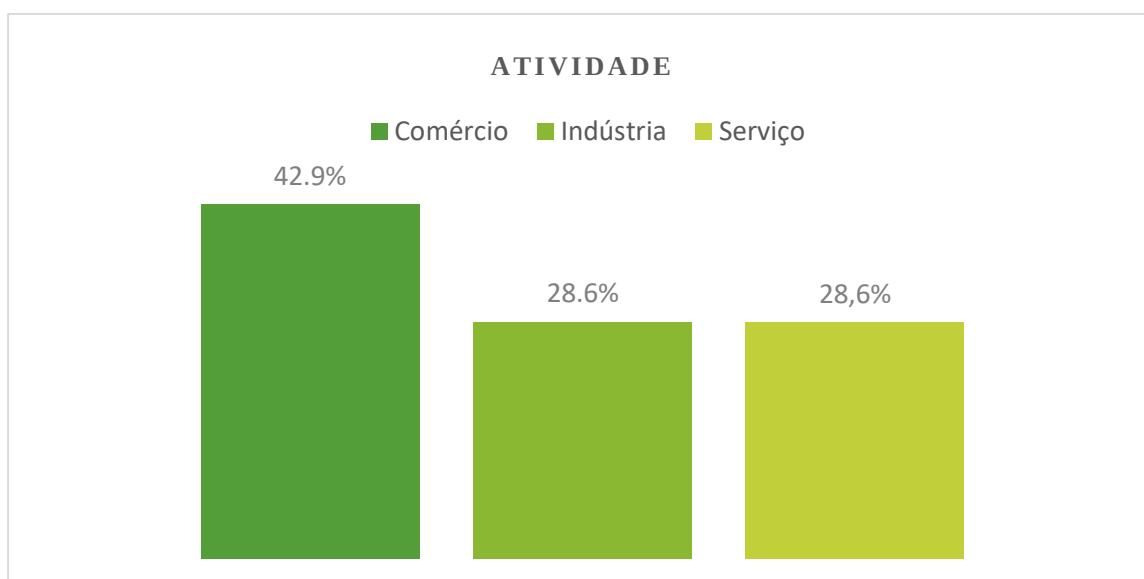
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora

Figura 4 - Ano de constituição das empresas



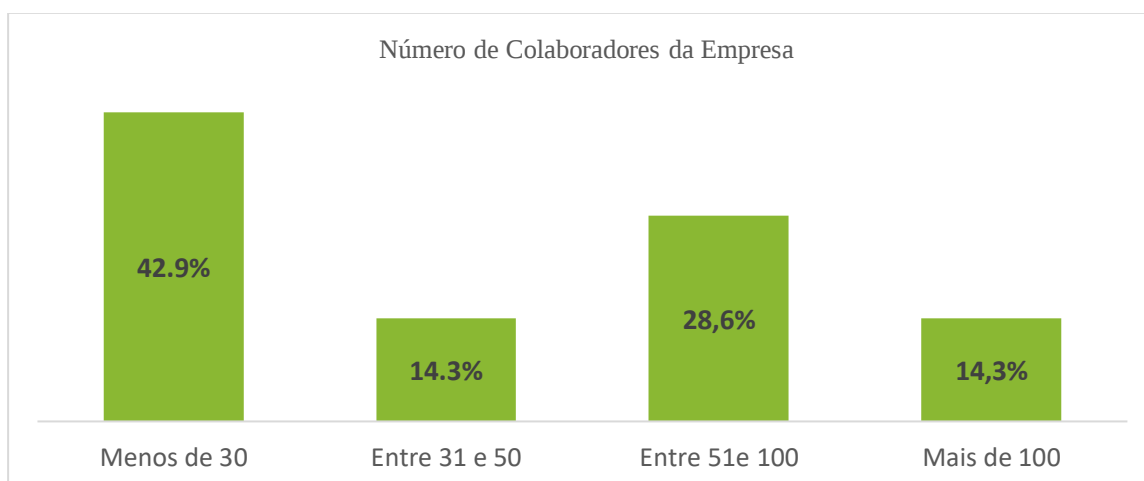
Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora.

Gráfico 1 - Atividade das empresas



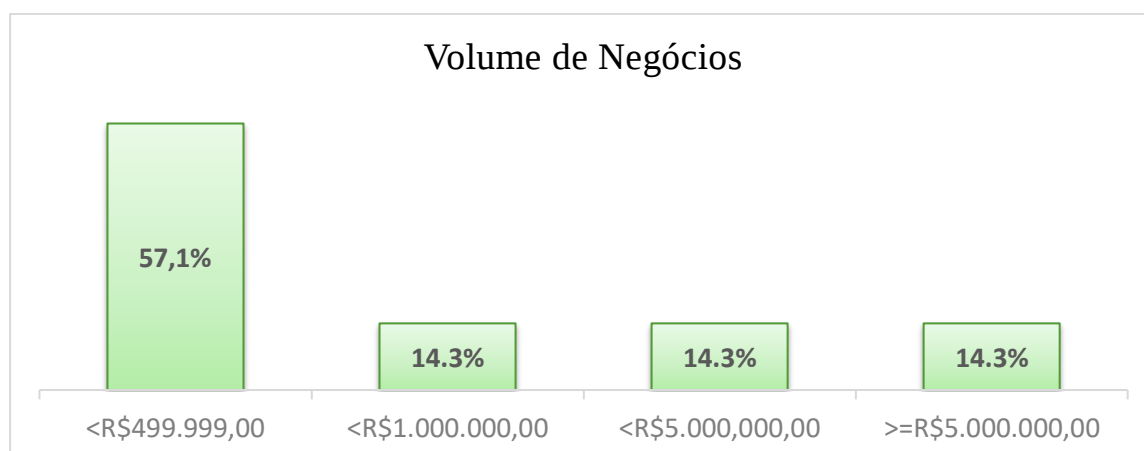
Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora.

Gráfico 2 - Número de colaboradores



Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora.

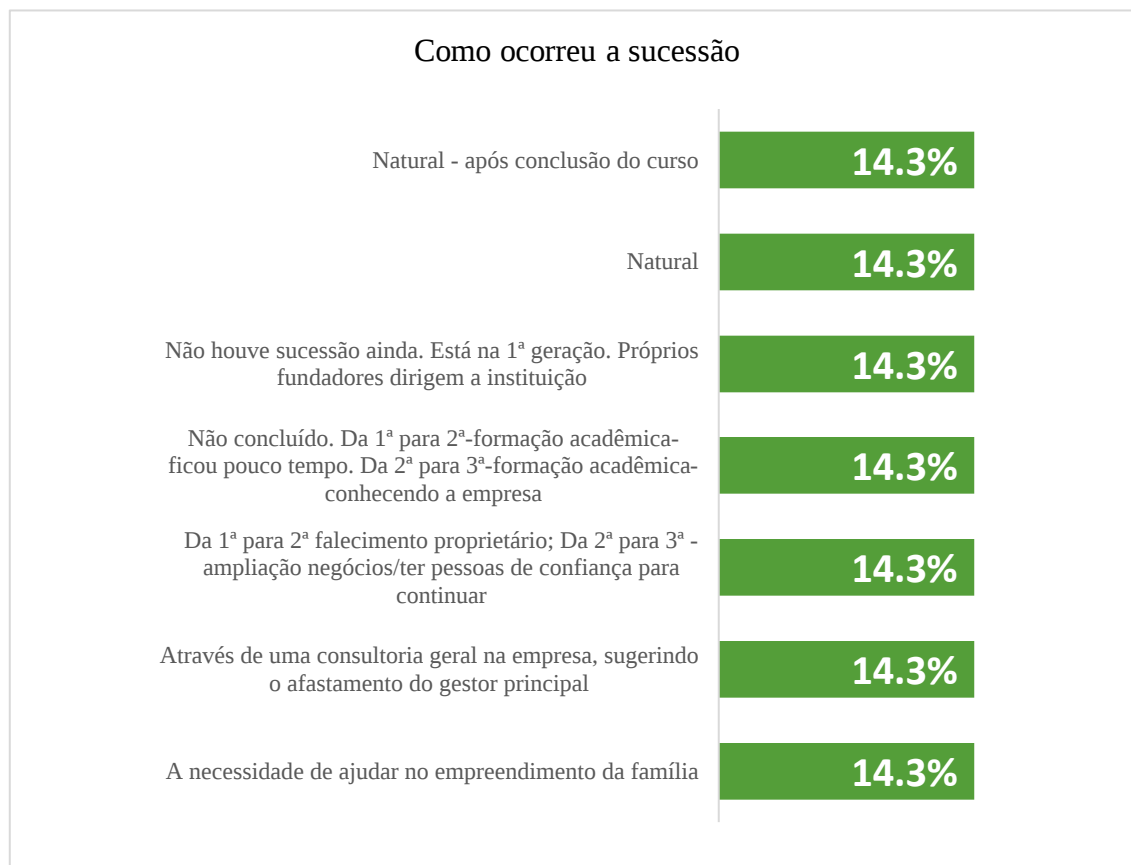
Gráfico 3 - Volume de negócios apurado nas empresas



Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora.

De acordo com a tabela 4 e os gráficos 1, 2 e 3, foi observado, na pesquisa, que as empresas familiares, não estão preocupadas em preparar um planejamento adequado, para a entrada do sucessor, por desconhecer a importância do processo, fato que poderá comprometer a continuidade de suas atividades no mercado, como exposto nos gráficos.

Gráfico 4 - Como ocorreu a sucessão da 1a. para a 2a. geração e da 2a. para a 3a. geração



Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora.

A investigação constatou que de 6 das 7 empresas pesquisadas estão sob a responsabilidade dos sucessores. Todavia, os fundadores permanecem tendo uma influência significativa nas decisões empresariais. Observa-se que são empresas que estão no mercado de 50 anos a 16 anos de organizadas, tendo um faturamento entre R\$ 499.999,00 a R\$ 5.000.000,00, com um quadro entre 30 a 120 colaboradores, sendo de ramos de atuação de comércio, indústria e serviços, em todas elas o traço comum é a não adoção de um planejamento estruturado, visando dotar as empresas de processos de eficácia tecnicamente comprovada que contribuam para sua permanência no mercado, independente do fato de ser a 2ª. ou 3ª. geração no comando das corporações.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Dados relativo à família na empresa

5.1.1 Critérios utilizados na empresa nas questões sucessórias

De forma a poder tipificar a relação da família com o negócio familiar, a segunda parte do questionário, B - A família na Empresa contém um total de dezessete itens.

Seguem os dados obtidos durante a entrevista com os atuais dirigentes da empresa, destacando os itens de maior frequência nas respostas. (Anexo D)

Dos itens abordados destacamos, na tabela, os mais relevantes para embasamento da pesquisa.

Tabela 5 - A família na empresa

ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empres D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
A Empresa estimula entrada de familiares	A Partir dos 20 anos	Não tem restrição	Necessidade	imposição, 18 anos	formação acadêmica	Não estimula	formação acadêmica
Existem critérios claros de ingresso	Não tem critério	Não tem critério	De forma natural	De acordo com a necessidade	Não tem critério	Normas regulamentares	Não tem critério
Como ocorreu a sucessão 1ª./2ª./3ª. Geração	Após consultoria externa	Após conclusão curso superior	Ajudar no Negócio	Falecimento titular: ampliar negócio	Após formação acadêmica	Não houve sucessão ainda	De forma natural
A empresa possui plano formal de sucessão	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal
Existe plano contingencial para a sucessão	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Sim. Outros da família	Não tem plano formal	Não planejado	Não tem plano formal
Existe definição de entrada para o sucessor	Não tem critério	Não tem critério	Não tem critério	Sim, habilidades	Não tem critério	Não	Não tem definição
Qual geração opera atualmente na empresa	1ª. 2ª. e 3ª. Geração	1ª. 2ª. e 3ª. Geração	1ª. e 2a. Geração	1ª. 2ª. e 3a. Geração	1ª. 2ª. e 3a. Geração	1a. Geração	2ª. e 3a. Geração

Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora

Conforme os resultados da pesquisa, o que concerne ao título “a família na empresa”, 100% das empresas pesquisadas não tem plano sucessório formal, ou sequer um plano contingencial bem como não dispõe de critérios claramente definidos para entrada do sucessor.

O resultado natural a partir desta constatação, é que não houve uma passagem formal e/ou informal do comando da empresa, posto que, em 4 das empresas pesquisadas, permanecem com forte influência no comando a 1ª. 2ª. e 3ª. geração resultando daí constantes conflitos nas decisões, com consequências prejudiciais nos resultados econômicos e financeiros das instituições.

Evidencie-se que em apenas uma das empresas pesquisadas o fundador não está participando do comando em razão do seu falecimento.

Os itens destacados na pesquisa, nas empresas familiares, demonstram cabalmente o empirismo adotado em 100% das organizações na participação das famílias na condução do processo sucessório. Esta constatação comprova e reafirma o demonstrado nos estudos e obras elaborados pelos diversos autores em todos os contextos, identificados na bibliografia, seja, no Brasil, Europa e países que onde estas instituições são destacadas, em sua maioria. Dado importante da pesquisa é que apenas 5% das empresas familiares, no contexto brasileiro, sobrevivem a partir da 3ª. geração (Oliveira 2010).

Além disso, em alguns dos itens das dimensões que fazem parte do processo sucessório, a preocupação com a sucessão ou com a gestão estratégica da mesma não foi identificada, demonstrando uma visão simplificada e de curto prazo do próprio negócio.

Percebeu-se ainda, nas empresas, que a gestão possui um enfoque direcionado para os aspectos operacionais e não tanto para os estratégicos, prejudicando a busca de produtos rentáveis e a leitura de cenários competitivos e mercadológicos.

Pelos casos estudados, não há um modelo padrão (regra única) de processo de sucessão próspero a ser seguido e aplicado na empresa familiar, pois cada organização possui suas características e singularidades, assim como cada família que a compõe, evidenciando dinamicidade nas variáveis que compõem o processo sucessório. Validando, desta forma as hipóteses da presente pesquisa.

Tabela 6 - Preocupações do antecessor em relação às várias facetas do processo de sucessão

ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Escolha de um sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Processo de sucessão da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Competência do sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Família	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal
Expectativas	Conhecimento da empresa	Conhecimento da empresa	Habilidades Acadêmicas	Conhecimento da empresa	Experiência na Empresa	Conhecimento da empresa	Habilidades Acadêmicas
Transferência de conhecimento	Não tem critério	Não tem critério	Não tem critério	Sim, habilidades	Não tem critério	Não	Não tem definição
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

De acordo com as respostas aos itens “escolha, processo de sucessão e competência do sucessor”, todas as 7 empresas, ou seja, 100% das pesquisadas consideram importante.

Todavia, apesar da unanimidade quanto a importância dos itens acima, nenhuma possui o plano de sucessão formalizado.

Por outro lado, mesmo não tendo um plano formal para a sucessão, 5 das 7 empresas afirmam que conhecimento e experiência dos negócios da empresa são fundamentais para assunção do comando dos negócios, evidenciando-se foco na prática. Enquanto 2 outras tem a expectativas de que o sucessor possua habilidades acadêmicas para o exercício do comando da empresa.

As respostas dos dirigentes das empresas familiares, relacionadas as questões sucessórias, demonstram a falta de planejamento para o preparo do sucessor.

Constata-se que 100% dos antecessores investigados estão preocupados e tem consciência da necessidade de identificar, treinar e qualificar os eventuais sucessores. A afirmação acima, é comprovada pelas respostas aos itens da pesquisa exposta aos proprietários das empresas familiares, classificando-as como “importante” no processo de permanência da empresa no mercado em que atua. Apesar desta importância verificou-se que na prática as ações, visando atender as preocupações não são implementadas.

Um projeto detalhado para sucessão em empresa familiar, é fundamental para avaliar uma mudança delicada. Um adequado plano de sucedimento delineia como será e, quais critérios serão empregados para considerar quando o sucessor será apto para assumir a ocupação. Desta forma diminuindo as inquietações do fundador, da empresa, quanto à mudança do cargo para um terceiro, e estimula os sucessores a refletirem sobre a empresa em vez de escolherem por caminhos alternativos. A planificação enseja o melhor para a empresa, permitindo que a credibilidade é mais admirável do que os vínculos familiares.

A transferência de conhecimento, especialmente a transferência de conhecimento tácito, do predecessor para o sucessor e a formação deste para assumir a liderança do negócio da família, são processos fundamentais para o desenvolvimento e proteção do conhecimento e para garantir a continuidade do negócio da família (Duh and Letonja, 2013).

Para a elaboração desta pesquisa, gestão do conhecimento é o processo de gerir o conhecimento de que temos consciência de possuir, de o armazenar em palavras, números ou imagens e de o classificar e codificar com o objetivo de o tornar compartilhável sob a forma de dados com as pessoas certas no momento certo (*Cit in* Beesley and Cooper, 2008).

O relacionamento humano numa organização é crucial no que diz respeito à criação e utilização do conhecimento existente na organização como salienta Lank (2003) quando afirma que a gestão do conhecimento deve enfatizar a gestão desse relacionamento humano. De acordo com Cançado (2013), pesquisadores argumentam que as recorrentes causas do

insucesso empresarial caem sob a categoria geral de incompetência, causada pela falta de conhecimento e experiência.

5.2 Caracterização do atual diretor/presidente da empresa familiar.

Considerado importante para este trabalho, tal como as análises anteriores, a possibilidade de caracterizar o atual diretor/presidente da Empresa Familiar, foi incluída no questionário estruturado uma quarta parte, a parte D. “Caraterização do atual Diretor/Presidente da empresa familiar”, composto por oito itens. Enfatizando-se os itens catalogados na tabela.

Tabela 7 - Caracterização do atual diretor/presidente da empresa

ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empres D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Idade	75 anos	51 anos	49 anos	78 anos	74 anos	53 anos	30 anos
Interesse pela empresa	Crescimento da Empresa	Conhecimento da empresa	Crescimento da Empresa	Crescimento da Empresa	Oportunidade de negócio	Vocação/Sonho	Crescimento da Empresa
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

Constata-se que em 3 das 7 empresas pesquisadas, os dirigentes estão com mais de 70 anos; em 3 outras empresas os dirigentes na faixa entre 49 e 53 anos em 1 o dirigente tem a idade de 30 anos.

Relacionando-se o nível de envolvimento dos dirigentes com a empresa e a faixa etária, para ilustrar, verificou-se no decorrer das entrevistas o seguinte: a- 5 dos 7 dirigentes estão transferindo suas responsabilidades paulatinamente; b- o dirigente fundador de 75 anos comparece com pouca frequência a empresa, sendo entretanto, consultado nas decisões mais importantes e para solução de situações mais complexas; c- é importante ressaltar que o dirigente de 30 anos tem implementado inovações tecnológicas no empreendimento.

Em relação ao momento em que a empresa começou a despertar interesse ao atual diretor/presidente, verifica-se que 57,1% dos entrevistados responderam que a empresa começou a despertar o seu interesse quando percebeu o seu desenvolvimento e que nela poderia ter o seu futuro; 14,3% o interesse foi com a compra de quotas, conhecendo a empresa e fundador da empresa.

5.3 Proposta do processo sucessório em empresa familiar.

Preparar um sucessor para assumir a direção do empreendimento estabelecido por anos pode parecer uma empreitada desafiadora. Os empreendimentos são instituídos para passar de geração em geração, adaptando-se ao cenário de cada época. Porém, não perdendo os seus princípios e valores. Faz-se necessário, entretanto, que sejam executados procedimentos regulares de sucessão familiar, isto é, a passagem de bastão para quem assumirá como condutor da organização posteriormente (Salgado 2019).

Salgado (2019), ainda recomenda que, o método do planejamento do processo de sucessão, outorgue ao sucessor, autoridade com a finalidade de assumir a administração do negócio. Sendo um processo, que precisa ser refletido e projetado, apontando a continuação e expansão dos processos atualizados, e não uma rescisão traumática com o passado do negócio.

Disponibilizado no blog.uniderp.com.br., “a preparação e os cuidados com as empresas familiares” e, publicação no site familiasa.net, apresenta-se uma proposta de passos, para o processo sucessório em empresas familiares, podendo ser aplicável de acordo com suas peculiaridades.

A seguir, 5 passos, como proposta, para efetuar um plano de sucessão no comando de empresas familiares: 1 - planejar a sucessão com antecedência - A sucessão familiar ocorre quando uma geração abre lugar para que a seguinte aceite o cargo, a autoridade da empresa sucede às mãos de um elemento da família Leone (2010). Pode ser procedente de um ajuste entre os envolvidos ou ser obrigado em razão de situações que impossibilitem a continuação do antigo condutor, como óbito, consequências de imprevistos e enfermidades.

Logo, o ideal é, continuamente se planejar. Assim, o sucessor será preparado para desempenhar o cargo, assumindo não apenas a credibilidade necessária, mas ao mesmo tempo a consideração dos profissionais de carreira, que serão seus cooperadores; 2 - Investir em capacitação - O sucessor necessita ampliar suas experiências, capacidades e posições indispensáveis para comandar o negócio da família. Algumas pessoas buscam o conhecimento por conta própria, estudando na própria empresa familiar. Todavia, só isso não satisfaz.

A formação em grau superior é determinante para administrar o empreendimento. Sem um entendimento mais compreensivo com a graduação, é difícil decidir dificuldades mais complexas, em que a deliberação deve ser embasada em normas de gestão, em um bom emprego de procedimentos e em informações estatísticas. Considera-se, que algumas questões devem ter a decisão segura do sucessor. Precisa tomar certas iniciativas para não ser surpreendido em um cargo para o qual não tem habilidade.

Destaca-se: buscar qualificação profissional; gerar uma rede de relações (networking); conquistar a consideração dos cooperadores; informação do negócio e entrosamento no mercado (Souza, 2019); 3 - Suporte emocional durante os desafios - Ao mesmo tempo que o futuro sucessor da empresa esteja preparado intelectualmente, existem determinados desafios enfrentados no dia a dia que só ficarão bem decididos com o conhecimento de quem conviveu algo parecido, no exercício. Atribuir atividades, desempenhadas pelo sucedido, para o sucessor exercitar sua opinião, nas demandas de criação e prática de táticas e capacidade criadora.

Essas posições ajudarão o sucessor, no entendimento indispensável para cada período de sua gestão, trazendo também, o empoderamento imprescindível para impedir o prejuízo de caso pensado.

Os sucessores de empresas familiares carregam uma grande responsabilidade, pois existem confrontação com os fatos acontecidos. Essa expectativa atrapalha os procedimentos, especialmente com relação à exigência de ser vitorioso. Desta forma, ter uma rede de ajuda é essencial para ultrapassar os desafios. Primeiramente, encontrando o suporte na própria família e, inclusive, próximo aos chefes mais experimentados da empresa. Porém, não descartando alternativas externas, sendo aconselhamento profissional, coaching e até psicólogos; 4 – Imersão no mercado - É fundamental que tudo o que foi combinado para o período de mudança na empresa seja documentado. Definindo o passo a passo e, fazendo o registro das expectativas, metas e objetivos, de tal modo que todos os envolvidos estarão informados de todos os acontecimentos.

Essas atitudes ajudarão, o sucessor, a ter o diálogo imprescindível para cada período de sua gestão. Outro convívio muito enriquecedor é a com o grupo da empresa e, com outros empresários, dessa forma o sucessor experimentará o dia a dia de seus companheiros e de experts onde descobrirá boas resoluções para a desenvolvimento do novo projeto.

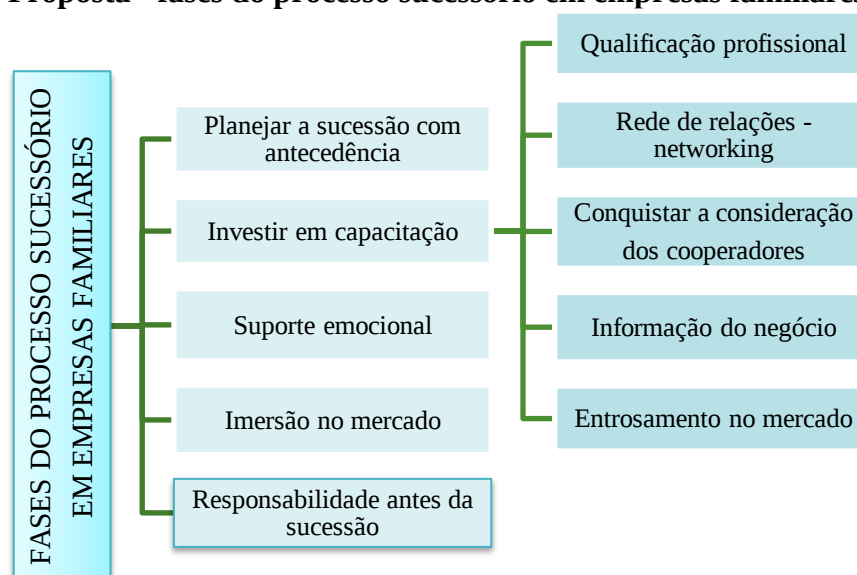
É essencial que o sucessor seja maduro quando chegar a época da sucessão na empresa familiar, a experiência de mercado será decisiva para contribuir na expansão, sobretudo o lado comportamental.

É importante que o futuro sucessor assuma a comando em diversas seções da empresa. Precisa avaliar o comércio de ponta a ponta, assim como as pessoas que terão de ser engajadas sob sua administração para que a empresa obtenha seus objetivos planejados. Complementa-se ser importante, que o sucessor dirija projetos dentro da empresa familiar antes de ser admitido na função de sucessor. Práticas, como: migrar a empresa para o digital, implementar um software de gestão, analisar a redução dos custos, alterar o modelo de treinamento e outros determinantes para fundamentar o seu comando, e não apenas na posição hierárquica; 5 –

Responsabilidades antes da sucessão - Como sinalizado, anteriormente, a sucessão em empresa familiar deve ser gradual. O mais indicado é negociar uma parte dos cargos de gestão, a seguir outra e outra, até a mudança ser concluída.

Outra razão para evitar uma substituição inesperada é conquistar o apoio dos cooperadores. Quanto mais radical for a mudança, maior será a oposição interna a nova liderança, logo, o mais sugerido é assumir aos poucos e conservando os métodos praticados internamente. Em seguida, com a concretização da liderança, mudanças casuais podem ser inseridas, assim serão admitidas com mais facilidade pelo grupo. Liderar o processo de sucessão em empresa familiar, atentar para que todas as condições para uma segura gestão sejam consideradas na preparação do substituto não extingue o turbilhão de emoções que poderão atingir o sucedido. Ou seja, deve também se preparar emocionalmente para o novo marco na história da empresa. Para que o processo aconteça da melhor maneira, o fundador deve acreditar no trabalho que executou, tendo a confiança de que organizou o estabelecimento com êxito para o novo gestor. Acreditando que toda a sua paixão e entusiasmo por tudo que construiu será estimado e perpetuado através das próximas gerações. Com as recomendações proporcionadas, há condições de consolidar a sucessão na empresa familiar e colocar o empreendimento na direção adequada.

Figura 5 - Proposta - fases do processo sucessório em empresas familiares.



Fonte: adaptação do site www.uniderp.com.br(2020)

Entre as dificuldades encontradas, verificou-se, primeiramente, a alta resistência dos proprietários das empresas familiares, em participar da pesquisa. Por outro lado, também, não foi possível incluir na pesquisa empresas que tenham permanecido na família, após a 3ª. geração, bem como as que tenham sido extintas. Assim, com a amostra pesquisada não foi possível validar a hipótese 2. Apesar de a farta literatura afirmar, sobejamente, que as empresas familiares permanecem sob a condução da família em um percentual de 5% na 3ª. geração. Com isso constata-se a necessidade do aprofundamento do universo de empresas a serem pesquisadas, a fim de validar ou não a hipótese 2, na microrregião de Belém-PA.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar, através de estudo de caso, junto a sete empresas familiares selecionadas na microrregião de Belém (PA), de que maneira se dá o processo sucessório e se existe um planejamento com vistas à preparação do sucessor.

A partir da literatura pertinente ao tema condutor da investigação, foi possível identificar variadas visões de diversos autores a respeito do assunto.

No que tange à pesquisa em questão e seu foco principal, que foi compreender como ocorre o processo sucessório, em empresas familiares, é possível afirmar que o presente estudo atingiu o que fora almejado, visto que buscou o máximo de informações decisivas e dados concretos para possibilitar uma significativa compreensão deste complexo tema.

Diante do exposto e levando em conta os objetivos específicos, quais sejam: elencar as empresas que estão passando pelo processo de sucessão familiar; trazer a caracterização destas; como também descrever o processo de sucessão em empresa familiar; e, através de uma visão analítica, elencar os fatores que estão relacionados ao referido processo.

Assim sendo, é possível concluir que o presente estudo alcançou e compreendeu com êxito todos os objetivos, pois, através de uma visão acurada e entrevistas presenciais estruturadas com o apoio de questionário, possibilitou uma compreensão detalhada deste delicado momento, permitindo atingir o resultado desejado, carregando, assim, um expressivo conhecimento referente à sucessão de comando em empresas familiares.

No que se refere à abordagem do processo sucessório, foi identificado que muitas vezes o processo de sucessão, em empresa familiar, é deixado de lado e há um despreparo tanto dos sucedidos, quanto dos sucessores, além de não haver um planejamento formal desse processo, e foi possível, ainda, perceber que este é um dos momentos mais críticos e mais aguardados em uma empresa familiar, um momento de muitas expectativas, aflições e ansiedades, que, para alguns membros, pode ser uma oportunidade, enquanto, para outros, uma ameaça.

Apesar das dificuldades encontradas, em muitas empresas familiares é possível traçar ações que facilitem esse processo e preparem, adequadamente, o futuro sucessor, desta forma dará continuidade ao empreendimento sem ocorrer uma ruptura na empresa.

Tomando como base os relatos e conteúdos expostos, é admissível concluir que a pesquisa trouxe significativos resultados para compreensão do tema, uma vez que a mesma elencou as relações, estratégias e métodos que envolvem as empresas familiares

submetidas ao processo de sucessão, buscando de forma clara e objetiva, identificar, classificar e entender este complexo momento na existência das empresas que possuem caráter familiar, tendo como principais resultados a identificação e caracterização das empresas que estão passando por sucessão, chegando também a descrever o processo e elencar os fatores relacionados ao mesmo.

Quanto ao objetivo proposto no início do trabalho, o qual pretendia-se verificar como aconteceu o processo dos sucessores nas empresas familiares da microrregião de Belém (PA) e se existe um plano sucessório definido, buscou-se verificar essa questão através de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, por meio de aplicação de questionários nas empresas que já passaram por um processo de sucessão ou que possivelmente passarão.

Sendo esse o principal critério de seleção, pode-se inferir que não existe um processo sucessório definido e tecnicamente estruturado, dentre as empresas pesquisadas, e, apesar de haver uma preparação dos sucessores na questão acadêmica e também pela vivência na empresa, a fim de conhecer seu funcionamento, não é um processo estruturado, ou seja, não há um planejamento prévio por parte do sucedido em relação ao futuro da empresa, sendo este um preparo informal, assentindo os objetivos apresentados nesta pesquisa.

Estes pontos possibilitaram concluir que os membros da família, responsáveis pela condução da sucessão, não possuem preparo técnico e psicológico para enfrentar este processo sucessório, trazendo à tona uma necessidade urgente de preparo amplo e aprofundado sobre o tema, nas empresas que se enquadram neste perfil e estágio da existência do negócio.

Foi possível inferir ainda, por meio do questionário aplicado junto às empresas, que a sucessão se dá de maneira espontânea por parte dos sucessores, fato que ficou bem evidente durante a aplicação dos questionários, onde relatavam brevemente de maneira informal como assumiram a gestão ou como pretendem assumi-la.

A partir dos resultados obtidos é possível concluir que todas as empresas possuem integrante da família trabalhando na empresa, e que mais da metade delas, por volta de 70% possuem de um a três integrantes da família trabalhando na gestão, sendo que, grande parte destes também possui formação profissional. Quase a totalidade, isto é, 90% dessas empresas já têm sucessores sendo preparados para assumir a gestão, e essa preparação se dá por meio da experiência na própria empresa, com a finalidade de conhecer sua rotina e seu funcionamento.

Diante do que foi dito e exposto, as empresas familiares que venham passar por um processo sucessório de caráter familiar, devem buscar a adoção de métodos e estratégias que visam preparar e direcionar os envolvidos, como também ter um olhar analítico no que remete às relações interpessoais que ocorrem neste cenário, uma vez que a adoção, adequada, destes pontos expostos, possibilitará a geração expressiva de resultados positivos na implementação de processos sucessórios.

Por fim, acredita-se que a investigação colaborou para entender como ocorrem os processos de sucessão familiar, nas empresas localizadas na micro região de Belém (PA), onde foi verificado que, os sucessores estão se preparando e se aperfeiçoando para assumir a gestão dessas empresas e que ainda falta, por parte dos atuais gestores, determinar um plano sucessório estruturado com antecedência e projetar a sucessão da gestão dessas organizações, a fim de ter maiores chances de ocorrer um processo bem-sucedido e permitir a sobrevivência dessas empresas, no mercado.

Evidencie-se, portanto, que, em sendo o processo de sucessão impositivo, inevitável, planejado, desenvolvimentista, renovador e inovador. Bem como contínuo, complexo, cheio de variáveis e particularidades, obrigatório e decisivo para a continuidade das empresas familiares, indo muito além de “passar o bastão” para as próximas gerações, contribuindo assim, de forma decisiva para a sobrevivência do empreendimento no mercado.

6.1 Limitações e Sugestões de Futuras Pesquisas

Apesar da relevante temática abordada, o presente estudo enfrentou limitações no que se refere à baixa disponibilidade de dados por parte das organizações, como também uma frequente desconfiança das organizações para com a finalidade da pesquisa, gerando assim uma análise limitada às organizações que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, que por sua vez tiveram total comprometimento e envolvimento. Tais limitações implicam, inicialmente, em uma dificuldade para obtenção de respostas referentes aos questionamentos da pesquisa, determinando, assim, em uma necessidade de se adotar abordagem sucinta e delicada, para que assim se possa alcançar uma posterior obtenção de resultados.

Doravante é de total importância que os estudos referentes ao presente tema sejam levados adiante, tendo em vista que o processo sucessório, em empresa familiar, possui um caráter complexo e dinâmico, o que permitirá, eventualmente, a obtenção de resultados

diversos e de total utilidade para as empresas que venham se submeter a uma sucessão familiar.

A abordagem deste complexo tema de pesquisa implica em um constante fluxo de valiosas informações referente aos métodos práticos e teóricos, entre as partes, como também em uma obtenção intensa de conhecimento, resultando desta forma, em uma valiosa experiência e obtenção de resultados, abrindo assim espaço para que pesquisas futuras possam explorar outros pontos, como os impactos gerados pela sucessão familiar no quadro de colaboradores ou os resultados financeiros na organização após a mudança do gestor em uma sucessão familiar e os reflexos desse processo no ambiente empresarial em que o empreendimento esteja inserido, bem como na comunidade em que esteja instalado.

À vista destes destaques, encontrados nas empresas familiares visitadas, destacam-se como indicação para uma sucessão bem-sucedida, três pontos principais a serem trabalhados pelos sucedidos: sendo, o primeiro ponto, a prática de um planejamento de sucessão estruturado; o segundo, a adequada preparação do sucessor, com treinos que envolvam a informação de todos os procedimentos da sua empresa, onde indicará se o mesmo terá condição prática (inclusive na sua formação) e competência para sucedê-lo; e o terceiro, a transparência que deverá incidir neste processo, em que o sucedido sinalizará quem será o seu sucessor, diante do resultado do processo de preparação (planejamento) de sucessão.

Quanto à restrição da metodologia usada neste trabalho, em relação às informações coletadas através das entrevistas com os sucedidos, salienta-se o fato de que essas informações foram baseadas nas percepções dos entrevistados. Outra restrição foi o reduzido número de empresas analisadas, diante das empresas existentes na microrregião de Belém (PA).

No que se refere a benefícios desse tipo de organização empresarial, foi destacado o maior contato e fidelidade com os clientes e a maior dedicação e envolvimento das pessoas com a empresa, por parte dos sucessores.

Relativo às restrições deste trabalho, uma das mais expressivas foi o fato de a aplicação dos questionários ter sido feita a apenas um integrante envolvido no processo de sucessão, sendo com o sucessor ou sucedido devido a disponibilidade destes em responder. Outra limitação deste trabalho diz respeito ao fato de que não foram juntados todos os aspectos que envolvem o presente tema, sendo apresentados apenas os pontos principais.

Os resultados deste estudo podem municiar contribuições para novos estudos na área e pesquisas mais aprofundadas em futuros trabalhos acadêmicos.

Como sugestão para os futuros estudos, seria importante que se efetuasse uma investigação mais aprofundada nas relações compreendendo processos sucessórios, e que contivesse um maior número de entrevistados para a identificação de algum tipo de conflito, já que os entrevistados (sucedidos) no presente trabalho, afirmaram não haver nenhum problema desse gênero.

Outra sugestão: poderiam ser investigadas empresas familiares que não obtiveram sucesso no seu processo sucessório, tendo como resultado o fechamento dela, para avaliação do porquê deste fracasso, bem como as empresas que conviveram com uma imprevista sucessão, em razão do falecimento do fundador da organização, por exemplo, que ainda estava na administração dela. Também poderiam ser examinadas as empresas familiares que no seu processo sucessório tiveram mulheres sendo selecionadas para chefiar a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, B. D. S., & do Vale, M.S. (2018). Plano de Sucessão em uma Empresa Familiar: Um estudo de caso na drogaria Isalvo Lima. *Exatas & Engenharias*, 8(22). <https://doi.org/10.25242/885X82220181588>.
- ANÔNIMO, 2020. Blog. uniderp.com.br – como ser uma empresa familiar no brasil. (visitado em 18.04.2021).
- ARÃO, Adriano, Notaroberto, Lucilia, Pianzoli, Sabrina, de Oliveira Monica, de Oliveira Mariano, Leite, Alex & Carvalho, Dyego (2019). Sucessão familiar: os desafios ao longo das gerações. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, (4).
- ARRÈGLE, J. *et al.* (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 44, n. 1, p. 73-95.
- BABICKY, J. (1987) Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*.
- BECKER, Ramiro (2019). *Empresas familiares: planejamento e sucessão empresarial*. Rio de Janeiro: Bonecker.
- BEDÊ, Marco Aurelio, NUNES Dênis Pedro (2014) – Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Unidade de Gestão Estratégica – UGE, Fundação Getúlio Vargas, julho.
- BEESELEY, L. G. A., and Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), p.48-62.,Disponível<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270810875859/full/html>>visitada em 07/09/2019.
- BERMEO, C., & Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares em la economia de um país. *Revista Publicando*, 4 (12 (2)), 605-531.

BERNHOEFT, R. (1991) - Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo, ed. Nobel.

_____ (1995). Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros – ed. Nobel, 2 ed.

_____ (1999). Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. 1. ed. São Paulo, Nobel.

_____ (2005). Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar) 4ª Edição – São Paulo: Editora Senac São Paulo.

BERNHOEFT, Renato; Gallo, Miguel. (2003) Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

BIZRI, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.

BORGES, A. F.; Lima, J. B. (2012). O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr.

BORGES, A. F.; Lima, J. B.; Andrade, D. M., Enoque, A. G.; Brito, M. J. (2015). Práticas de empreendedorismo em empresas familiares: um estudo multi caso no setor supermercadista. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.13, n.3, Set./Dez.

BORGES, W. J. M. B., Na, A. P. D. G. C., Em, R. E. D. F. S., De, U. I., & Pernambucana, E. S. F. (2020) Fundação Pedro Leopoldo Mestrado Profissional Em Administração.

BORNHOLDT, Wener. (2016) Gramado recebe primeira edição de encontro de empresas familiares em abril. *Jornal do comércio*. abril. Disponível em <https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/2016/04/economia/491234-gramado-recebe-primeira-edicao-de-encontro-de-empresas-familiares-em-abril> (consulta em 06.03.2021).

- BOZER, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774.
- BRAGANÇA, F., & de Miranda Netto, F. G. (2020). O protocolo familiar e a mediação: instrumentos de prevenção de conflitos nas empresas familiares.
- BRETON-MILLER, Isabelle Le.; Miller, Danny; Steier, Lloyd P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. ET&P. Baylor University.
- BUCHWEITZ, M. J. R., Machado, D. G., & Menezes, G. R. (2019). Empresa Familiar: Um Meta-Estudo, de 1997 a 2016, dos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 13(1).
- CAMARGO, Renata Freitas, (2018). Tudo que você precisa saber sobre empresa familiar, Blog, Família empresária, Gestão de negócios, (visitada em 07.11.2019).
- CAMPOS, S. S. A., & Saraiva, P. M. (2019). Empreendedorismo Familiar: Como esse Modelo de Gestão pode Afetar a Empresa/Family Entrepreneurship: How this Management Model Can Affect the Company. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, 13(44), 525-538.
- CANÇADO, V., Lima, J. B., Muylder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516.
- CARDONA, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.
- CASILLAS, José. (2007) *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Learning.

- CASILLAS, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International entrepreneurship in family businesses*. Edward Elgar Publishing.
- CASILLAS, José Carlos; Vazquez, Adolfo; Carmen, Díaz. (2007). *Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções*. 3.Ed. São Paulo: Thomson.
- CASTALDELLO, J. L. (2012) – Como as empresas familiares tratam o processo sucessório: um estudo de caso múltiplo em empresas da serra gaúcha (Vol.1). Buqui Livros Digitais.
- CASTRO, L. M., & da Silva Linhares, F. (2019). Contabilidade gerencial como ferramenta de planejamento no processo sucessório e tributário de empresas familiares. *Hígia-revista de ciências da saúde e sociais aplicadas do oeste baiano*, 4(2).
- CERVO, N. H., Braidó, G. M., & de Conto, S. M. (2020). Planejamento da sucessão nas indústrias familiares de muçum/RS. *Revista Destaques Acadêmicos*, 12(1).
- CHIAVENATO, I. (2014) *Gestão de Pessoas*. 4ª. Edição ed. Consulte. São Paulo.
- CHIRICO, F. (2007). The accumulation process of knowledge in family firms. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), p.62-90. <http://doi.org/ISSN: 1796-9360>.
- CIQUELLA, C. (2018). O processo sucessório e a estrutura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso em uma empresa familiar de Maracajá/SC.
- COELHO, D.O.B. (2017). *Processo de sucessão em empresas familiares: gestão da transferência de conhecimentos* (Master's thesis).
- COHN, M. (1991). *Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar*. São Paulo: Makron Books (255 p.).
- COLOMBO, A. P. (2019). *Processo de sucessão em negócios familiares na viticultura no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha*.

- CONTE, J. L., Bellini, L. K., & de Fátima Teston, S. (2020). Otimismo e autoeficácia no contexto da sucessão em empresas familiares. *Revista Organizações em Contexto*, v.16 n.3.
- COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleuterio (2003). Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: 2003. Monografia. Doutor em História pela Sorbonne Nouvelle Paris III. Universidade Norte do Paraná -UNOPAR. Paraná, 2003.
- COSTA, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82.
- DALLA, Costa; João, Armando (2006). Sucessão e sucesso nas empresas familiares Curitiba: Juruá, ISBN: 85-362- 1298-5.
- DAVIS, J. A. (1982). "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- DE ARAUJO, F. O., Hoffmann, L., & Pizzolato, N. D. (2018). Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. *Sistemas & Gestão*, 13(2), 162-177.
- DE SOUZA Junior, G. A., & dos Santos Evangelista, S. T. (2019). As empresas familiares e o planejamento sucessório: revisão sistemática da literatura. *Revista factus de administração e gestão*, 1(4).
- DE SOUZA, L.O., Brito, P.F., & Alvareli, L.V.G. (2011). Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. *Janus*, 8(53).
- DEOCLECIO, J. E. P., & Silva, Y. V. G. (2018) Os benefícios do planejamento de processo sucessório para continuidade dos negócios familiares: um estudo de caso na empresa doce mania na cidade de são mateus-es. *Mundo acadêmico*, p.56.
- DIAS, R. (2003). Cultura Organizacional. 3. ed. São Paulo: Alínea.

- DO AMARAL, S. H., & de Oliveira, V. M. (2020). Gestão de empresas familiares: um estudo na Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA. *Gestão-Revista Científica*, 2(2).
- DONATTI, L. (1999). Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. *Caderno de Pesquisa em Administração*. V. 1, n.10, p.56-63.
- DOS SANTOS, M. C., dos Santos, A. F., Moreira, A. L. D., & dos Santos, D. F.(2020). Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares.
- DOS SILVA, S. P. M. (2019). A influência do vínculo familiar na gestão empresarial: as relações familiares interferem na gestão? *Revista valore*, 4, 553-571.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (2002) O Melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel.
- DUH, M., and Letonja, M. (2013). Knowledge Creation in Family Businesses and Its Importance for Building and Sustaining Competitive Advantage during and after Succession. *International Journal of Business Administration*, 4 (120), 1923-4007.
- DUTRA, T. A., Bose, M., Nascimento, F., & Salomão, G. R. (2020). Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*| ISSN-e: 2237-1427, 10(1).
- DYER, W. G., Jr. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass.
- FERRAZZA, E. (2014). A maturidade do processo de sucessão: um estudo multicaso em empresas familiares da serra gaúcha.
- FILIPIN, R., Buchanelli, C. Z., & Brizolla, M. M. B. (2016). A Governança Corporativa no Processo de Sucessão em Uma Empresa Familiar de Pequeno Porte. *Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep*, 3(2), 32-48.

- FREIRE, P. D. S., Soares, A. P., Nakayama, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736.
- FREITAS, H. (2004, p.3). Técnica inovadora para análise de dados qualitativos. PortoAlegre: I SBSI – Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, Pucrs-Ufrgs Unisinosucs.
- FREITAS, E. C.; Frezza, C.M.M. (2005). Gestão e Sucessão em empresa familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, v.2, n. 1.
- GALLI, M (2006). Empresa familiar como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 125f. Monografia (Pós-graduação). Curso de Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, Criciúma, disponível em unesc.net, (visitado em 28.09.2019).
- GERSICK, Kelin E.; Davis, John A.; Hampton, Marion McCollom; Lansberg, Ivan. (1997). De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. 3. ed. São Paulo: Negócio.
- GIARMARCO, J. D. (2017). The three levels of family business succession planning. Keeping The family business Healthy. Ed. Jossey-Bas.
- GIL, A.C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- GONÇALVES, S. C. (2000). Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio.
- GONZÁLEZ, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, Y. F., Jimenez, T. M., Lucía, L. A., & García-Arranz, A. (2018). Empresafamiliar, emprendimiento e intraemprendimiento. *España*.
- GOSDON, Graut; Nicholson, Nigel. (20 18). Empresas Familiares, Seus Conflitos Clássicos e Como lidar com eles. Ed. Padrão.

- GRIFFITHS, Hamilton Emily (2018). *Your Business, Your Family, Their Future* – Jim Treiving, Chairman and owner, Boston Pizza International. ISBN 978-1-77327- 054-8.
- GRZYBOVSKI, D. O. (2002). *Administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UPF, 8.
- GRZYBOVSKI, D.; Lima, J. B. (2004). O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: *Encontro de Estudo Organizacionais*, 2, Atibaia.
- HANDLER, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), p.283-307. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00283>.
- HAYASH I, Douglas Francisco (2019). *Processo sucessório em empresas familiares: estudo da produção científica indexada no repositório Spell / Douglas Francisco Hayashi*. Dissertação de Mestrado em Administração, apresentado à Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- HIBBLER-BRITT, L.M., & Wheatley, A. C. (2018). Succession Planning in Family Owned Businesses. In *Succession Planning* (pp. 75-87). Palgrave Macmillan, Cham.
- LANGAN-Fox, J., & Tan, P. (1997). Imagens of a culture in transition: personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 273-293.
- LANK, A. G. (2001) Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: birley, s. e muzyka, d. f. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- LANK, A.G., Alvares, E. (2003). *Sucessão na gestão: desafio-chave*. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- LEA, James. (1993). *La sucesiondel Management em la Empresa Familiar*. Barcelona:

Granica.

LEONE, N. M. C. P. G. (2010). Empresas Familiares – Desvendando Competências, Racionalidades e Afetos – Ed. Atlas.

LETHBRIDGE, Eric. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do BNDES. V. 7, n. 1.

LISBOA, I. (2018). Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 24-42.

LODI, J. B. (1993) A Nova Empresa para os anos 90: lições da década perdida. Ed. Pioneira.

_____ (1994) A Ética na Empresa Familiar- ed. Pioneira.

_____ (1998) A empresa familiar. 5. ed. São Paulo. Pioneira.

LONGENECKER, Justin G. *et al.* (2017). Administração de Pequenas Empresas. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning.

LOPES, Rose Mary A. (2015) Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Sebrae.

LOZANO, M. (2014). *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia.* Universitat Autònoma de Barcelona.

MACEDO, José Ferreira (2009). Sucessão na empresa familiar: teoria e prática. São Paulo: Nobel. ISBN978-85-213-1552-0.

MACEDO, Marcio de Oliveira. (2018). Sucessão em Empresas Familiares: um estudo no

município de Santa Cruz-RN. Monografia - curso de administração – CERES/UFRN. Rio Grande do Norte. Disponível em [https:// monografias.ufrn.br>jspui> sucesso em empresas](https://monografias.ufrn.br/jspui/successo-em-empresas) — artigo, acesso em 3.9.2019.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. (2006). Empresas familiares e a formação de sucessoras. A indesejável” sucessão entre “ex-camelôs” do shopping Oiapoque. In:ANPAD.30., Salvador.

MARTINS, Ives Gandra *et al.* (2008) Empresas familiares brasileiras. São Paulo, Negócio.

MATIAS, A.B. (2018). Sucessão Familiar: como preparar um plano de negócio? <https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>, consulta em março de 2021.

MCKINSEY consultoria, entrevista David Cohen, revista EXAME (2018), disponível em www.exame.abril.com.br/negocios/mckinsey. (consulta em 21.11.2019).

MILLER, D., Steir.L. Toward an integrative Model of Effective FOB Succession. First Published july1, 2004. Disponivel. <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.15406520.2004.00047.x> >acesso em 28.09.2019.

MOKHBER, M., Gi, T.G., Rasid, S.Z.A, Vakilbashi,A., Zamil, N.M. & Seng, Y.W. (2017) Successionplanning and familybusinessperformance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347.

MORRIS M.H.; Williams, R.O.; Allen, J.A. (1997) Correlater of success in family business transition. *Journal of Business Venturing*.

MUCCI, Daniel. (2020). A profissionalização como pilar para a preservação da essência da empresa familiar [Em linha]. Vol.21, n.3 p.5. Disponível em <https://revista.crcmg.org.br/rmc> [Consult. em 24.02.2021]. ISSN 2446-9114.

MUÑOZ, D. F. M., Tulcan, S. M. M., & Canchala, N. T. G. (2020). Empresas familiares:

- definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220.
- NAVE, E., Alves, H., Ferreira, J. J. D. M., Raposo, M., Paço, A. D., & Fernandes, C. (2020). Estratégia e planeamento da sucessão de Empresas Familiares: Estudo de caso múltiplo. In *CIEM-10ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo*.
- OKUBO, T. P. (2020). Sucessão e profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2006). Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas.
- _____. (2010) Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (2014). Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas. Editora Atlas, 32ª. Ed.
- PASSOS, E. *et al.* (2006). Família, família, negócios a parte. São Paulo: Gente.
- POLAT, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*.
- POLO, A. T., & Dewes, F. (2020). Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica- RAEE*, (12) 1-24.
- PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, pp 122- 126.
- PwC. Pesquisa global sobre empresas familiares G. E. C. (2016). Disponível em:<<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividades/empresas>, visitado em 19.09.2019.

PwC. Pesquisa global Family business, Resourcing the future, (2019). Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/>>, visitado em 15.10.2020.

REINERT, M. (2019). Sucessão familiar: diagnóstico e proposta de um plano de ação. *Revista da FAE*, 22(2), 63-76.

REIS, Marisa dos, de Fátima Sousa, G., de Castro Carrijo, M., Ferreira, J. B., & da Silva, A. C. (1996). Determinantes da Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.

REPINALDO, L. (2019). Empresas Familiares-perfil de liderança e seu impacto na sucessão (Doctoral dissertation).

Revista Gestão e Planejamento Salvador | V. 9 | N°. 2 | p. 141-158, jul./dez. 2008- (visitada em 27.06.2019).

Revista de Administração de Empresas *Print version* ISSN 0034-7590 *Online version* ISSN 2178-938X *Rev. adm. empres.* vol.7 no.23 São Paulo, revistarba.org.br>tudo em família, julho de 2017. visitada em 21.11.2019.

RICCA, Domingos. (2006). Da empresa Familiar a Empresa Profissional. 2 ed. São Paulo:Ed. CLA.

_____ (2012) – Governança corporative nas empresas familiares: sucessão e profissionalização. Domingos Ricca, Sheila Madrid Saad; (colaboradores) Thatiana Pecoraro Ricca, Roberto Barbosa Secco. – São Paulo: CLA Ed.

RIGHETTO, N. Z. (2017). Planejamento tributário e sucessório na empresa familiar. *Direito-Florianópolis*.

RODRIGUES, J. (2019). Liderança e sucessão em contexto de empresas familiares. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2(1), 16-32.

- ROTHMANN, Lan e Cooper, Cary (2009). Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevir.
- SALGADO, Thiago, NoMaximo20-podcast,(2019). Disponível em www.familiasa.net/category/sucessao. (consulta em 18.04.2021) .
- SALMERON, Bruno Luís Ferrar (2018). Governança em Família – da Fundação à Sucessão, ed. Évora.
- SANTOS, A.P.; Oliveira,C.; Sehnem, S.;Brognoli, J. (2017). Processo Sucessário: Estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres. Revista de Gestão e Secretariado, v.8, n.3, p.157-183.
- SEBRAE - Serviço de Apoio às micro e Pequenas Empresas, Sobrevivência das empresas no Brasil (2016). disponível www.sebrae.com.br. (acesso em 10.07.2019).
- SHARMA, Pramodita; Chrisman, James J.; Pablo, Amy L.; Chua, Jess H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. Entrepreneurship Theory and Practice. ET&P. Baylor University.
- SIBINELLI, Patrícia C.C; Zen, Silvio Luiz. (2018). Empresa familiar na próxima geração: da cultura organizacional aos principais desafios-GlicFàs Ltda.
- SILVA, J. O. D. (2015). *Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- SILVA, L. P. da; Fadul, E. M. C. (2011). Organizational Culture and Discourses: A Case of Change in a Brazilian Public Organization. Brazilian Administration Review, v. 8, pp 185-204.
- SOARES, J., Machado, A. C., & Marocco, B. (1997). Gestão em família. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Rio de Janeiro, 9(107), 30-35.

- SOUZA, L. S., & Fonseca, B. G. (2019). A importância do planejamento financeiro para empresas familiares. *Revista científica*, 1(1).
- SOUZA, M. C., Souza, J., & Cembranel, P. (2020). Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao crescimento acelerado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(3), 74-89.
- STAUDT, Tarcísio (2006). Sucessão de gestão na empresa familiar calçados Andreza S.A.: um estudo de caso. (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo.
- TANKE, M. L. (2005). Administração de recursos humanos em hospitalidade. Miami, Flórida, livro online google book edição brasileira Ed. CENGAGE learning nacional Edição. (acesso em 27.06.2019).
- TEIXEIRA, Daniele Chaves. (2017) - Planejamento sucessório: pressupostos e limites. Belo Horizonte: Fórum.
- TILLMANN, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 45-61.
- TOIGO, Daiile Costa. (2015). Planejamento Sucessório Empresarial. Proteção Patrimonial Nacional e Internacional, ed. Agwm.
- TONDO, C. (1999). Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. 2. ed. Porto.
- UMANS, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Succession Planning in Family Firms: family governance practices, board of directors, and emotions journal: Small Business Economics. (visitado em 29.09.2019).
- VILLARINHO, Fernando (2011) – A próxima geração: como a sucessão familiar

influencia a estratégia empresarial. Porto Alegre: Dublinense.

WARD, J. (1994) Como desarrollar la empresa familiar. Buenos Aires: El Ateneo.

WILLIAMS, R. O., & Preisser, V. (2003). *Preparing heirs: Five steps to a successful transition of family wealth and values*. Author's Choice Publishing.

YIN, ROBERTO K. (2005) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookmann.

ZAMBARDA, A. B., & Vortmann, L. E. (2020). A Sucessão Familiar Em Pequenas Empresas. Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis, 24(1), 87-98.

ZOHAR, Claudio, (2017) – Sócio em empresa Comatrix-gestão & consultoria: Entrevista site Fispal. <http://blog.fispaltecnologia.com.br/>

pt.wikipedia.org/wiki/economia_dos_estados_unidos, visitado em 13/11/2019

pt.wikipedia.org/wiki/empresa_familiar, visitado em 13/11/2019

WEBGRAFIA

<www.terra.com.br.> – jan.2020, visitado em setembro 2020.

<https://familiasa.net/criatividade-nas-empresas-familiares>, visitada em 18.04.2021.

<https://www.uniderp.com.br>, visitado em 18.04.2021

<https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>, consulta em março de 2021.

ANEXOS

Anexo A -

Trabalhos desenvolvidos a partir da relação entre sucessão, empresa familiar, micro e pequena empresa, considerando o período 2020 (brasil e portugal)			
ASSUNTO	OBJETIVO	RESULTADO	BIBLIOGRAFIA
Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte.	O presente estudo tem como objetivo propor um método de análise prospectiva de cenários customizado, apoiado na literatura, capaz de apoiar a criação de cenários prospectivos para o processo sucessório em empresas familiares de pequeno porte.	Desse modo, pode-se perceber que as ferramentas e modelos utilizados no processo de prospecção de cenários devem ser adaptados de acordo com cada caso, sendo alguns mais simplificados e outros mais robustos. No sentido de estreitar essa lacuna, o presente estudo propôs a customização do método de prospecção de cenários para o planejamento do processo sucessório em empresas familiares, composto por oito estágios de implantação gradativa que vão desde a identificação das condições de contorno específicas das empresas familiares, passando pela criação de cenários alternativos, até a elaboração de planos de ação e acompanhamentos da implantação para uma transição suave.	de Araujo, F. O., Hoffmann, L., & Pizzolato, N. D. (2018). Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. <i>Sistemas & Gestão</i> , 13(2), 162-177.
Empreendedorismo familiar: como esse modelo de gestão pode afetar a empresa. (tradução da pesquisadora)	O objetivo do presente artigo foi identificar a influência familiar na gestão do negócio e como elas podem afetar seu desempenho no mercado.	Os resultados levaram a crer que as empresas familiares são empreendimentos viáveis, porém que necessitam de uma gestão voltada para a descentralização do poder e, de um planejamento estratégico que considere a sucessão da empresa no mercado.	Campos, S. S. A., & Saraiva, P. M. (2019). Empreendedorismo Familiar: Como esse Modelo de Gestão pode Afetar a Empresa/Family Entrepreneurship: How this Management Model Can Affect the Company. <i>ID on line revista de psicologia</i> , 13(44), 525-538.
Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao	Entender o processo de sucessão em empresas familiares, e identificar os	A pesquisa evidenciou, também, que não é simples escolher o sucessor, pois existem	Souza, M. C., Souza, J., & Cembranel, P. (2020). Dilemas do processo de sucessão: desafios da gestão familiar frente ao

crescimento acelerado. (tradução da pesquisadora)	mecanismos que levam as empresas familiares a errarem no processo de sucessão, adaptando os problemas às possíveis soluções. Tendo como objetivos específicos analisar as interferências e dificuldades dos relacionamentos, propor soluções para resolução de problemas administrativos e discutir a percepção dos herdeiros sobre a possibilidade de sucessão na empresa familiar.	questões de confiança envolvidas e um intenso medo de descontinuidade do negócio. Do mesmo modo, percebeu-se que o comprometimento, dedicação e imersão do possível sucessor estavam entre as principais dificuldades dos entrevistados, tendo em vista a dificuldade de desmembrar responsabilidades e delegar o poder existente.	crescimento acelerado. <i>Revista de Gestão e Secretariado</i> , 11(3), 74-89.
Processo sucessório em uma empresa familiar: uma análise das suas práticas	Este estudo focaliza o processo sucessório em andamento em uma empresa familiar com o objetivo geral de identificar as práticas nela adotadas, confrontando-as com o conteúdo e as práticas indicadas e/ou sugeridas por especialistas no tema. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sucessores e, também, por meio do método observação participante.	Como sugestão ao aperfeiçoamento do processo sucessório da empresa, os dados coligidos neste estudo permitem recomendar aos envolvidos encontros destinados a planejar os próximos passos, visando a definir e projetar para o futuro um modelo de governança corporativa. Os preceitos da governança corporativa a ser adotada pela empresa e o conjunto de mecanismos para operacionalizá-los deverão proporcionar, entre outros benefícios, a criação de um ambiente marcado pelo maior profissionalismo e a redução da parcialidade e subjetividade das decisões.	Polo, A. T., & Dewes, F. (2020). Processo Sucessório Em Uma Empresa Familiar: Uma Análise Das Suas Práticas. <i>Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE</i> , (12), 1-24.
Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares	O objetivo desse trabalho busca analisar métodos para tomada de decisão que mais se adequam para uma empresa de médio e pequeno porte com características familiares, buscando	Em virtude dos estudos realizados, pensando nas futuras gerações, a empresa expandiu os conhecimentos, as experiências em como administrar em um plano de sucessão para o próximo presidente, considerando um meio	dos Santos, M. C., dos Santos, A. F., Moreira, A. L. D., & dos Santos, D. F. (2020). Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares.

	compreender como esse processo pode ajudar a resolver os diversos conflitos que surgem em uma organização com ambiente familiar.	para direcionar quem substituir o comando das decisões.	
Determinantes da Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Industriais Brasileiras.	Este artigo tem como objetivo discutir os determinantes da sobrevivência de empresas industriais brasileiras de pequeno porte no período 1996 a 2016.	Verificou-se que, ao longo do período de 1996 a 2016, 9,63% das empresas de pequeno porte criadas no período continuaram ativas, isto considerando a amostra selecionada a partir dos dados da PIA/Empresa para o estrato certo. A taxa de sobrevivência para as médias empresas foi de cerca de 30% e das grandes empresas de 33,91%. Esses resultados se assemelham aos encontrados em outros países, o que vai ao encontro da proposição de Anyadike-Danes e Hart (2018), sobre a extraordinária força da mortalidade no ambiente empresarial.	Reis, Marisa dos, de Fátima Sousa, G., de Castro Carrijo, M., Ferreira, J. B., & da Silva, A. C. (1996). Determinantes da Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Industriais Brasileiras.
Gestão de empresas familiares: um estudo na distribuidora de bebidas amaral ltda	O objetivo deste artigo é investigar os principais desafios encontrados no gerenciamento de uma organização familiar, e sobre como lidar com as dificuldades e resistências na gestão.	Por fim, após toda a pesquisa percebe-se que é necessário preparo e dedicação para que gerir estas empresas, quem assume deve conhecer todos os setores, saber identificar as dificuldades de cada área, buscando assim manter a empresa equilibrada e com foco total em evolução da organização.	do Amaral, S. H., & de Oliveira, V. M. (2020). Gestão de empresas familiares: um estudo na Distribuidora de Bebidas Amaral LTDA. <i>Gestão-Revista Científica</i> , 2(2).
Planejamento da sucessão nas indústrias familiares de muçum/rs	Assim, este artigo tem como objetivo verificar como os atuais gestores das indústrias familiares de Muçum/RS planejam a sucessão de seus negócios para os sucessores.	Através dos resultados obtidos, verificou-se que, a maioria dos gestores, embora tenha um planejamento, este ainda é informal e não documentado (dos sete gestores entrevistados, apenas dois possuem um planejamento formalizado em partes), evidenciando que o planejamento é algo adiado e não muito	Cervo, N. H., Braidó, G. M., & de Conto, S. M. (2020). Planejamento Da Sucessão Nas Indústrias Familiares De Muçum/Rs. <i>Revista Destaques Acadêmicos</i> , 12(1).

		discutido na organização, podendo criar um clima de incerteza e até uma preparação inadequada do sucessor. Em casos mais extremos, uma sucessão mal conduzida pode ocasionar, até mesmo, o encerramento das atividades da empresa.	
Empresas Familiares: Definições, Característica e Contribuições (tradução da pesquisadora)	Identificar estudos realizados sobre empresas familiares desde diferentes disciplinas em período de 2007 a 2019.	As áreas acadêmicas comercial, financeira e de marketing conduzem as pesquisas relacionadas às empresas familiares. Visualiza-se que a sucessão, as relações entre os proprietários e a relevância das empresas familiares na economia em geral têm sido os temas mais abordados, apresentando-se como uma oportunidade de aperfeiçoamento e apoio por disciplinas interessadas em empresas familiares por outro lado, a possibilidade de geração de modelos de análise de processos de GTH em URs é articulada como uma oportunidade de responder às necessidades específicas deste tipo de negócio. (traduzido espanhol)	Muñoz, D. F. M., Tulcan, S. M. M., & Canchala, N. T. G. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. <i>Tendencias</i> , 21(1), 197-220.
As práticas de governança corporativa na mitigação dos riscos empresariais do fator sucessão em uma instituição de ensino superior familiar pernambucana.	O presente estudo teve como objetivo geral analisar como as práticas de governança corporativa podem influenciar o gerenciamento dos riscos empresariais relacionados ao fator sucessão em uma instituição de ensino superior familiar pernambucana.	Por meio dos resultados obtidos, foi possível concluir que: a) a instituição de ensino superior carece de um sistema formalizado e de mais conhecimento sobre governança corporativa e compliance; b) há grande influência do fundador na instituição de ensino superior e dos seus valores e cultura na identidade desta; c) há legitimidade dos sucessores aos familiares e aos agentes da instituição de ensino	Borges, w. J. M. B., na, a. P. D. G. C., em, r. E. D. F. S., de, u. I., & pernambucana, e. S. F. (2020). Fundação pedro leopoldo mestrado profissional em administração.

		superior; d) há diferenças nas visões do sucedido e dos outros entrevistados em relação à sucessão; e) há conhecimento dos riscos empresariais do fator sucessão e suas atividades de controle; f) há pretensão em buscar sempre a melhora da instituição e de atender às práticas de governança corporativa e compliance – principalmente para os familiares fora da gestão, na criação de um Conselho de Família.	
Otimismo e auto eficácia no contexto da sucessão em empresas familiares	O trabalho buscou avaliar o índice de otimismo e auto eficácia dos sucessores de empresas familiares de Chapecó, Santa Catarina. Por meio da abordagem quantitativa, e de questionários de autor relato, os índices de otimismo e auto eficácia dos sucessores das empresas familiares foram levantados e correlacionados.	Entre os principais resultados da pesquisa, verificou-se que os participantes apresentam índices elevados nos dois constructos, que há correlação significativa entre diversas variáveis de otimismo e de auto eficácia, bem como, que o otimismo prediz a auto eficácia dos sucessores investigados.	Conte, J. L., Bellini, L. K., & de Fátima Teston, S. Otimismo e autoeficácia no contexto da sucessão em empresas familiares. <i>Revista Organizações em Contexto</i> , 16(32), 243-266.
A sucessão familiar em pequenas empresas	O presente estudo objetivou compreender como se deu o processo de sucessão familiar vivenciado por empresas do ramo de prestação de serviços na cidade de Chapecó/SC. Caracteriza-se por um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, multicase, com amostragem intencional, com os dados coletados por meio de entrevista semiestruturada, tendo como público-	Os resultados do estudo apontam que a sucessão familiar nas empresas pesquisadas ocorre sem um programa planejado de sucessão, mas nem por isso perde o seu objetivo ou deixa de ter sucesso. O desejo de suceder e perpetuar o negócio familiar não é unânime dentre as sucessoras entrevistadas. A busca pela qualificação das sucessoras é uma característica que se destaca nos casos analisados. Destaca-se, também, que todas as sucessoras do caso estudado são do sexo feminino e não se	Zambarda, A. B., & Vortmann, L. E. (2020). A sucessão familiar em pequenas empresas. <i>Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis</i> , 24(1), 87-98.

	alvo os sucedidos e sucessoras de quatro auto mecânicas.	percebe nenhum preconceito em relação a esse fato.	
Sucessão e profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso	O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo de sucessão e de profissionalização da gestão de uma empresa familiar situada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Foi efetuado um estudo de caso qualitativo, operacionalizado através da realização de entrevistas junto ao fundador e sucessores da família empresária.	Os resultados mostram a trajetória de construção de uma empresa familiar, com dificuldades distintas em seu início, com a entrada gradual dos filhos, com mudanças de ramo de atividades e de estratégias de atuação no mercado, até se consolidar em um setor de atividade específico.	Okubo, T. P. (2020). Sucessão e profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso.
Planejamento de sucessão e desempenho da empresa familiar em PMEs (traduzido pela pesquisadora)	O objetivo deste artigo é examinar o impacto do nível de preparação dos herdeiros e a relação entre a família e os membros da empresa no desempenho da empresa familiar em pequenas e médias empresas (PMEs) na Malásia.	O resultado mostrou que os dois fatores estudados - o nível de preparação dos herdeiros e a relação entre a família e os membros da empresa - impactam positivamente no desempenho da empresa familiar.	Mokhber, M., Gi, T. G., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. <i>Journal of Management Development</i> .
Os três níveis de planejamento de sucessão de negócios familiares. (traduzido pela pesquisadora)	O objetivo é apresentar os fundamentos do planejamento de sucessão em empresas familiares, quando os proprietários avaliam seus objetivos e consideram o aspecto econômico, implicações legais e fiscais de vários planos. E por não significar uma fonte exaustiva de sucessão de negócios planejamento. O planejamento de sucessão do negócio envolve questões complexas de planejamento tributário, jurídico e empresarial. A única	O planejamento da sucessão é fundamental para garantir a continuação de qualquer empresa familiar, particularmente se o proprietário planeja se aposentar em 10 anos ou menos. Um plano de sucessão efetivamente desenvolvido fornece uma transição suave na gestão e propriedade com um mínimo de impostos de transferência. Dado o número e a complexidade da sucessão opções disponíveis, planejamento de sucessão eficaz requer tempo, a assistência de consultores externos, a opinião de membros da	Giarmarco, J. D. (2017). The three levels of family business succession planning.

	maneira de encontrar a melhor sucessão de negócios a estratégia para uma determinada empresa familiar é trabalhar junto a um advogado, contador e um licenciado consultor financeiro com experiência em sucessão de negócios.	família, e a vontade de lidar com conflitos interpessoais que podem surgir durante o processo de planejamento. Depois de concluído, o plano de sucessão proporcionará tranquilidade para o proprietário da empresa, satisfação para os membros da família, e novas oportunidades para o próprio negócio.	
Sucessão na empresa familiar: perspectivas de múltiplas fontes. (traduzido pela pesquisadora)	Apesar da extensa gama de pesquisas sobre o desafio crítico da sucessão nas empresas familiares, a sucessão geracional nas empresas familiares foi investigada de uma perspectiva predominantemente unidimensional. O objetivo deste artigo é responder ao apelo para um exame de múltiplas perspectivas da sucessão de liderança, a fim de abraçar a natureza dinâmica e complexa da sucessão em uma empresa familiar. Consequentemente, os autores investigaram os principais fatores pessoais e profissionais associados à sucessão de empresa familiar eficaz em quatro partes interessadas principais: titular, sucessor, família e membros não pertencentes à família.	Os resultados das entrevistas com os titulares e sucessores apoiam os benefícios de manter uma empresa familiar coesa, cultura familiar adaptável e familiaridade para uma sucessão eficaz. Os autores também identificaram vários componentes pessoais (por exemplo, socialização da empresa familiar e experiências externas) que podem ajudar a determinar o compromisso dos sucessores e como esse compromisso pode mudar depois que eles assumirem uma posição de liderança. O tamanho da empresa foi o componente profissional apoiado por membros titulares, sucessores e não familiares como tendo um impacto significativo no processo de sucessão. À medida que a empresa familiar cresce e se torna mais complexa, um conjunto de procedimentos claramente definido torna-se imperativo.	Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i> .
Sucessão na empresa familiar: motores e caminhos. (traduzido pela pesquisadora).	O processo de sucessão representa um dos eventos mais críticos no ciclo de vida da empresa familiar. O objetivo	Descobriu-se que as três dimensões do capital social têm uma influência profunda na decisão de sucessão, com muito foco na	Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i> .

	deste artigo é explorar esse processo, focalizando primeiro os motivadores por trás da escolha do sucessor e, em segundo lugar, o impacto dessa escolha no comportamento empreendedor dos irmãos.	administração familiar como uma força motriz cognitiva emergente. Quando a "administração familiar" é compartilhada pelo titular e pelos irmãos, isso fortalece as chances do último de ser escolhido como sucessor	
--	--	--	--

Anexo B – Solicitação para as empresas

Pedido de autorização para realização da investigação nas respectivas organizações, para realizar estudo de caso.

Questionário Estruturado - Planejamento da Sucessão em Empresas Familiares.

A Universidade Autônoma de Lisboa, encontra-se a desenvolver um projeto de investigação que tem como objetivo identificar as modalidades de gestão do conhecimento no processo de sucessão nas Empresas Familiares. Mais concretamente trata-se de uma investigação para obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial desenvolvido pela mestranda em Gestão Empresarial, Elisabeth Santos da Silva, orientada pelo Professor Doutor Sérgio Pontes que desenvolveram um questionário que deverá ser ministrado aos dirigentes de Empresas Familiares. O inquérito deverá ser respondido pelo atual dirigente das Empresas Familiares e para que a investigação seja possível será necessário um número significativo de respostas.

A sua contribuição é essencial para este estudo e toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa, permanecendo os dados confidenciais.

Ao preencher o questionário tenha, por favor, em conta o seguinte:

1. Não existem respostas corretas nem incorretas, pois apenas pretendemos saber a sua opinião.
2. A maior parte das questões foi concebida de modo a serem enquadradas através de uma escala representativa da sua opinião sobre o assunto em estudo.
3. É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para o tratamento estatístico.
4. Sendo este trabalho exclusivamente para fins académicos, a sua participação é puramente voluntária e as suas respostas inteiramente confidenciais.
5. O preenchimento deste questionário tem a duração máxima de 10 minutos.

Atenciosamente,

Anexo C – Pesquisa de campo.

A. Dados Relativos À Empresa.

1. Ano de constituição da empresa:

2. Quem foi o fundador de empresa?

O Próprio. ☐

Pai/ Mãe. ☐

Avô/ Avó. ☐

Outro: _____

3. Formação.

() Unifamiliar – um fundador e seus descendentes.

() Multifamiliar – vários sócios na primeira geração e suas famílias herdeiras.

4. Forma jurídica da empresa?

Sociedade Anônima. ☐

Sociedade por Quotas. ☐

Sociedade Unipessoal. ☐

Outro: _____

5. Qual o setor de atividade em que a empresa se encontra inserida?

Agricultura.	☐	Comércio.	☐	Energia.	☐
Transportes.	☐	Indústria.	☐	Hotelaria.	☐
Outra.	☐	Qual:	☐	Serviço.	☐

6. Qual o número de colaboradores da empresa?

Menos de 30. ☐

Entre 31 e 50. ☐

Entre 51 e 100. ☐

Mais de 100. ☐

7. Volume de negócios:

MÊS	<R\$100.000,00	☐	<R\$249.999,00	☐	<R\$499.999,00	☐
-	<R\$1.000.000,00	☐	<R\$5.000.000,00	☐	>R\$5.000.000,00	☐

8. Localização geográfica da sede: _____

9. Número de Filiais: _____

B. A Família Na Empresa - Questões Sucessórias:

1. A empresa estimula a entrada de familiares? De que Maneira? A partir de que idade?

2. Como ocorre a entrada de um familiar na empresa? Existem critérios claros de ingresso? Os critérios são respeitados?

3. Quantos familiares estão trabalhando na empresa atualmente? Em quais funções?
4. Como ocorreu a sucessão da primeira para a segunda (e da segunda para a terceira, se for o caso) geração?
5. A empresa possui um plano formal de sucessão? Caso afirmativo, ele é difundido? De que maneira? Se negativo, a empresa pensa em desenvolvê-lo e como?
6. Quais os critérios utilizados pela empresa na escolha do sucessor?

Habilitações acadêmicas.	☐
Experiência fora da empresa.	☐
Experiência dentro da empresa.	☐
Conhecimento do negócio da empresa.	☐
Sucesso profissional.	☐
Gênero.	☐
Outro. Qual? _____	

7. Caso a empresa venha desenvolver o plano de sucessão, quem o estabeleceria e quem o coordenaria? Há clima para que isto ocorra agora?
8. Caso haja um impedimento do principal, existe um plano contingencial para a sua sucessão?
9. Há uma política clara e objetiva de remuneração sobre o capital dos sócio acionistas?
10. Está definida a hora da entrada do sucedido para o sucessor? Qual o critério?
11. Os filhos trabalham na empresa?

Sim, todos	☐
Só alguns	☐
Não, nenhum	☐

12. Qual a estrutura que existe na empresa?

Controle por um empresário	☐
Parceria entre irmãos	☐
Consórcio de primos	☐
Outro: _____	

13. Prevê-se que nos próximos 10 anos o atual Presidente se aposente?

Sim	☐
Não	☐

14. Em que geração da família é que a empresa opera atualmente?

Primeira	☐
Segunda	☐
Terceira	☐
Quarta	☐
Superior	☐

15. Pessoas que fazem parte da Direção da empresa:

Membros da família _____

Não membro da família _____

16. Número de pessoas que potencialmente poderão vir a assumir a liderança da empresa nos próximos 10 anos:

Membros da família ____ Homens ____ Mulheres.

Não membros da família ____ Homens ____ Mulheres.

17. Onde deveria ser encontrado o sucessor da empresa?

No seio da família. ☐

No seio da família, mas alguém envolvido na empresa. ☐

Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores. ☐

Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores. ☐

Pretendo vender a empresa. ☐

Outra. Onde? _____

C. Preocupações Do Antecessor Em Relação Às Várias Facetas Do Processo De Sucessão.

Por favor, indique que importância atribui a cada um dos seguintes itens, nos quais

1(um) corresponde a “não atribuo nenhuma importância” e 7(sete) corresponde a “é muito importante”.

Escolha de um sucessor.

Escolher um sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Preparar e treinar um sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Afastar da chefia membros da família não competentes.	1	2	3	4	5	6	7
A necessidade de internacionalização será um fator de ponderação na escolha do sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Selecionar membros da família para assumir a chefia.	1	2	3	4	5	6	7
É essencial que o sucessor esteja familiarizado com todas as facetas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
É essencial que o sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor.	1	2	3	4	5	6	7
A influência da crise econômico-financeira na escolha do sucessor.	1	2	3	4	5	6	7

Processo de sucessão da empresa.

A possibilidade de o processo de sucessão comprometer a viabilidade da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
É fundamental que a transmissão da empresa ocorra entre membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Contrabalançar os interesses familiares e os econômicos no que respeita a gestão da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Programar uma política para a sucessão.	1	2	3	4	5	6	7
A implementação de um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa familiar.	1	2	3	4	5	6	7
A sucessão ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelecer um prazo para a implementação do processo de sucessão.	1	2	3	4	5	6	7

Mudar de um sistema de “gestão familiar” para um sistema de “gestão profissional”.	1	2	3	4	5	6	7
Criar uma relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa externos à família.	1	2	3	4	5	6	7
É importante que a empresa tenha em conta os interesses de cada membro de forma a evitar conflitos.	1	2	3	4	5	6	7
Fazer a transição de um regime de liderança.	1	2	3	4	5	6	7
Definir o papel de cada elemento da direção.	1	2	3	4	5	6	7
Definir estratégias de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
Envolver os trabalhadores que não são da família nos processos de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
Competência do sucessor.							
Ter conhecimento profundo do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de liderança.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade empreendedora.	1	2	3	4	5	6	7
Identificar-se com a identidade da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Trazer inovação e criatividade à organização.	1	2	3	4	5	6	7
Valorizar a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Bom relacionamento com os membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
Família.							
Manter o controle da empresa no seio da família.	1	2	3	4	5	6	7
Distribuir o controle da empresa por vários membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores	1	2	3	4	5	6	7
Os problemas familiares interferirem com o bom funcionamento da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Todos os membros da família participarem de forma ativa nos processos de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
Garantir o sucesso económico de todos os membros da família no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Definir objetivos específicos de forma a melhorar a inclusão de membros da família na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Recompensar os membros da família dedicados à empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Todos os membros saibam como se procederá à transferência de poderes e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

Expectativas							
Como antecessor deter um poder determinante sobre a escolha do sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Manter um papel ativo a empresa depois de concluída a sucessão.	1	2	3	4	5	6	7
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas específicos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Contratar pessoas externas à empresa para resolver problemas familiares.	1	2	3	4	5	6	7
Procurar um comprador para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Promover o crescimento da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Transferência de conhecimento							
Pretendo ensinar os meus conhecimentos ao sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Faço um esforço para transferir o meu conhecimento ao sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Pretendo partilhar os meus conhecimentos com o sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Não tenho intenção de partilhar os meus conhecimentos com o sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Estou motivado para partilhar o que sei com o meu sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Realmente quero partilhar o meu conhecimento ao sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho capacidade de transferir o meu conhecimento ao sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho os meios necessários para partilhar o meu conhecimento com o sucessor.	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de partilhar o meu conhecimento com o sucessor.	1	2	3	4	5	6	7

D. Caracterização Do Atual Diretor/Presidente Da Empresa Familiar.

1. Idade: _____

2. Género:

Feminino: _____

Masculino: _____

3. Quais as suas habilitações?

Ensino Básico ☐

Ensino Secundário ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutorado ☐

4. Qual a posição que ocupa na empresa?

Administrador ☐

CEO/Diretor Geral ☐

CEO/Diretor Financeiro ☐

Outro _____

5. Há quanto tempo lidera a empresa?

1 a 5 anos ☐

6 a 10 anos ☐

11 a 20 anos ☐

Mais de 20 anos ☐

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 a 5 anos ☐

6 a 10 anos ☐

11 a 20 anos ☐

Mais de 20 anos ☐

7. A opção de entrar para a empresa foi...

Inteiramente minha. ☐

Incutida desde pequenino/a. ☐

Outro especifique: _____

8. Quando é que a empresa começou a despertar em si algum interesse?

Quando era criança e ouvia falar da empresa lá em casa. ☐

Quando deixei de estudar e necessitei arranjar emprego. ☐

9. Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ter ali o meu futuro.

A empresa nunca me despertou interesse. ☐

Outro, especifique: _____

Anexo D – Compilação das respostas da pesquisa.

A - DADOS RELATIVOS À EMPRESA							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Ano Constituição	1985	2001	1996	1966	1986	1994	2004
Fundador da Empresa	Proprietário	Proprietário	Proprietário	Proprietário	Proprietário	Proprietário	O pai
Formação da Empresa	Multifamiliar	Unifamiliar	Unifamiliar	Unifamiliar	Unifamiliar	Unifamiliar	Unifamiliar
Forma jurídica	Sociedade por quotas	Sociedade por quotas	Sociedade Unipessoal	Sociedade por quotas	Sociedade Unipessoal	Sociedade Unipessoal	Sociedade Unipessoal
Setor de atividade	Comércio	Serviço - saúde	Indústria e comércio	Comércio	Comércio	Serviço- educação	Comércio
Número/colaboradores	Entre 31 a 50	Menos de 30	Menos de 30	Entre 51 e 100	Entre 51 e 100	Mais de 100	Menos de 30
Volume de negócios	<R\$1.000.000,00	<499.999,00	<499.999,00	<5.000.000,00	<1.000.000,00	<499.999,00	<499.999,00
Localização geográfica	Urbana	Urbana	Urbana	Urbana	Urbana	Urbana	Urbana
Número de filiais	1	1	1	2	0	0	0
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

B - A FAMÍLIA NA EMPRESA							
ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empres D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
A Empresa estimula entrada de familiares	A Partir dos 20 anos	Não tem restrição	Necessidade	Sim, sem imposição, 18 anos	Sim, após formação acadêmica	Não estimula	Sim, formação acadêmica
Existem critérios claros de ingresso	Não tem critério	Não tem critério	Naturalmente	De acordo com a necessidade	Não tem critério	Normas regulamentares	Não tem critério
Quantos familiares trabalham na empresa	8 - Diretoria/ Supervisão	1 - Administrativo	5 - Gerencia	3 - Diretoria	4 - Administrativo	só os proprietários	5 - Diretor/administrativo
Como ocorreu a sucessão 1a./2a./3a. Geração	Após consultoria	Após conclusão curso superior	Ajudar no Negócio	Falecimento titular: ampliar negócio	Após formação acadêmica	Não houve sucessão ainda	Naturalmente
A empresa possui plano formal de sucessão	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal
Crítérios utilizados para escolha do sucessor	Conhecimento da empresa	Conhecimento da empresa	Habilidades Acadêmicas	Conhecimento da empresa	Experiência na Empresa	Conhecimento da empresa	Habilidades Acadêmicas
Quem estabelece o plano de sucessão	Não tem plano formal	Não tem plano formal	1a. Geração	3a. Geração	1a. Geração	Não tem plano	O Sucessor - 3a. Geração
Existe plano contingencial para a sucessão	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Não tem plano formal	Sim. Outros da família	Não tem plano formal	Não planejado	Não tem plano formal
Há política clara de remuneração sobre capital dos sócios	Não tem plano formal	Sim, Pró-labore	Não tem plano formal	Sim, contrato	Não tem critério	Não planejado	Sim, Pró-labore
Existe definição de entrada para o sucessor	Não tem critério	Não tem critério	Não tem critério	Sim, habilidades	Não tem critério	Não	Não tem definição
Os filhos trabalham na empresa	Sim todos	Sim, todos	Sim, todos	Sim, todos	Não, nenhum	Não	Sim - 2
Qual estrutura existe na empresa	Parceiros	Controle Empresário	Controle Empresário	Controle Empresário	Controle Empresário	Controle Empresário	Controle Empresário
Previsão para o atual presidente sair da empresa	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Qual geração opera atualmente na empresa	3a. Geração	2a. Geração	2a. Geração	3a. Geração	3a. Geração	1a. Geração	3a. Geração
Pessoas da família que fazem parte da diretoria da empresa	Membros da família	Membros da família	Membros da família	Membros da família	Membros da família	Não membro da família	Membros da família
Potencial sucessor, membro da família	2 homens, 1 mulher	1 homem, 2 mulheres	1 homem 3 mulheres	2 homens 1 mulher	2 homens, 2 mulheres	Não membro da família	1 homem
Onde encontrar o sucessor para a empresa	Na própria família	Na própria família	Na própria família	Na própria família	Na própria família	Fora da família - colaborador	Na própria família

Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora

C - PREOCUPAÇÕES DO ANTECESSOR EM RELAÇÃO ÀS VÁRIAS FACETAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO							
1- ESCOLHA DE UM SUCESSOR							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Escolher um sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Preparar e treinar um sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Afastar da chefia membros da família não competentes	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Internacionalização um fator de ponderação na escolha	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Selecionar membros da família para assumir a chefia	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante
O sucessor esteja familiarizado com as facetas da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
O sucessor partilhe a mesma visão estratégica que o antecessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Influência da crise econômico-financeira na escolha do sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							
2 - PROCESSO DE SUCESSÃO DA EMPRESA							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Possibilidade de o processo comprometer a viabilidade da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante
A transmissão da empresa ocorra entre membros da família.	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante
Contrabalançar os interesses familiares e os da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Implementar uma política para a sucessão.	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Um plano de sucessão é essencial para o sucesso da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
A sucessão ajudar a empresa a alcançar novas metas e mercados.	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Estabelecer prazo para a implementação do processo	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Mudar O sistema de gestão familiar para o de gestão profissional	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Relação de confiança entre o sucessor e os gestores da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
A empresa ter os interesses da família de forma a evitar conflitos.	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Fazer a transição de um regime de liderança	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Definir o papel de cada elemento da direção	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Definir estratégias de longo prazo	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Envolver quem não é da família nos processos de decisão.	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

3 - COMPETÊNCIA DO SUCESSOR							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Ter conhecimento profundo do negócio	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Ter capacidade de liderança	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Ter capacidade empreendedora	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Identificar-se com a identidade da empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Trazar inovação e criatividade à organização	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante
Valorizar a empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Bom relacionamento com os membros da família	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Ter capacidade de envolver todos os trabalhadores	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante

Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora

4 - FAMÍLIA							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Manter o controle da empresa no seio da família	Importante	Não muito importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante
Distribuir o controle da empresa por vários membros da família	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante
Lidar com rivalidades entre potenciais sucessores	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante
Problemas familiares interferirem com o funcionamento da empresa	Importante	Não importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Todos da família participarem ativamente nos processos de decisão.	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Garantir o sucesso econômico de todos da família no futuro.	Importante	Importante	Importante	Importante	importante	Não importante	Importante
Definir objetivos específicos e inclusão da família na empresa	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Recompensar os membros da família dedicados à empresa	Importante	Não importante	Importante	Importante	Não importante	Não importante	Importante
Todos saibam como se procederá a transferência de poderes.	Importante	Importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante

Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora

5 – EXPECTATIVAS							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
O antecessor ter um poder determinante sobre a escolha do sucessor	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Manter um papel ativo a empresa depois de concluída a sucessão	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Contratar pessoas externas para resolver problemas da empresa	Importante	Não importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante
Procurar um comprador para a empresa	Não importante	Importante	Não importante	Não importante	Não importante	Não importante	Não importante
Promover o crescimento da empresa	Importante	Importante	Importante	importante	Importante	Importante	Importante
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

6 - TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Pretendo ensinar os meus conhecimentos ao sucessor	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Faço um esforço para transferir o meu conhecimento ao sucessor	Importante	Não importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Pretendo partilhar os meus conhecimentos com o sucessor	Importante	Não importante	Importante	Importante	Não importante	Importante	Importante
Não tenho intenção de partilhar os meus conhecimentos	Não importante	Importante	Não importante	Não importante	Não importante	Não importante	Não importante
Estou motivado para partilhar o que sei com o meu sucessor	Importante	Importante	Importante	importante	Importante	Importante	Importante
Realmente quero partilhar o meu conhecimento ao sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Tenho capacidade de transferir o meu conhecimento ao sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Tenho os meios para partilhar o meu conhecimento com o sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Sou capaz de partilhar o meu conhecimento com o sucessor	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							

D - CARACTERIZAÇÃO DO ATUAL DIRETOR/PRESIDENTE DA EMPRESA FAMILIAR							
ITEM	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
Idade	75 anos	51 anos	49 anos	78 anos	74 anos	53 anos	30 anos
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Quais as Habilidades	Ensino Secundário	Pós-graduação	Licenciatura	Mestrado	Básico	Licenciatura	Licenciatura
Posição que ocupa na Empresa	Conselheiro	Administradora	Diretor Financeiro	Diretor Geral	Gestor Principal	Diretor Geral	Administrador
Quanto tempo lidera a Empresa	Mais de 20 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	1 a 5 anos
Há quanto tempo trabalha na Empresa	Mais de 20 anos	11 a 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	6 a 10 anos
Opção de Entrada na empresa foi:	Própria	Oportunidade de negócios	Própria	Própria	Própria	Própria	Orientação do Avô
Quando a Empresa começou a despertar interesse	Crescimento da Empresa	Conhecimento da empresa	Crescimento da Empresa	Crescimento da Empresa	Oportunidade de negócio	Vocação/Sonho	Crescimento da Empresa
Fonte: elaboração própria, baseada nas entrevistas realizada pela pesquisadora							